



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Návrh transformace strategického nákupu ve strojírenské společnosti

Design of Strategic Purchasing Transformation in the Engineering Company

Student: Bc. Cyril Golembievský

Vedoucí diplomové práce: Ing. Kamila Poláková, Ph.D.

Ostrava 2016

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Cyril Golembievský**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T062 Marketing a obchod  
Téma: **Návrh transformace strategického nákupu ve strojírenské společnosti**  
**Design of Strategic Purchasing Transformation in the Engineering Company**  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Charakteristika strojírenské společnosti
  3. Teoretická východiska metod strategického nákupu a logistiky
  4. Metodika shromažďování dat
  5. Analýza výzkumu
  6. Návrh transformace strategického nákupu
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o použití výsledků  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ČERVENÝ, Radim et al. *Strategický nákup – krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2013. 155 s. ISBN 978-80-7400-414-8.

LUKOSZOVÁ, Xenie et al. *Logistické technologie v dodavatelském řetězci*. Praha: Ekopress, 2012. 124 s. ISBN 978-80-86929-89-7.

STRAKA, Martin. *Logistika distribuce*. Bratislava: Epos, 2013. 399 s. ISBN 978-80-562-0015-5.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

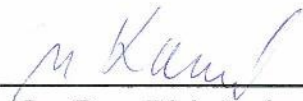
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kamila Poláková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



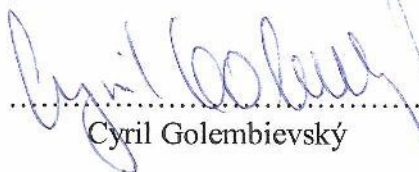
  
\_\_\_\_\_  
doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.  
vedoucí katedry

  
\_\_\_\_\_  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

## Prohlášení

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracoval samostatně.“

V Ostravě dne 21.4.2016

  
.....  
Cyril Golembievský

## **Poděkování**

Touto cestou bych rád poděkoval Ing. Kamile Polákové, Ph.D. za odborné vedení, náměty, inspiraci, konzultace a cenné rady při zpracování této diplomové práce.

# Obsah

1 Úvod.....	3
2 Charakteristika strojírenské společnosti.....	4
2. 1 Situace na českém trhu [REDACTED] .....	4
2. 2 Situace na zahraničním [REDACTED] .....	5
2. 3 Popis strojírenské společnosti a nákupu .....	5
2. 3. 1 Nákupní oddělení strojírenské společnosti .....	6
2. 3. 2 Nakupované materiály .....	7
2. 4 Mikroprostředí .....	8
2. 4. 1 Útvary v podniku .....	8
2. 4. 2 Podnikové klima .....	10
2. 5 Analýza Mezoprostředí.....	10
2. 5. 1 Dodavatelé .....	11
2. 5. 2 Zákazníci.....	12
2. 5. 3 Stávající konkurence .....	15
2. 5. 4 Noví konkurenti a substituty .....	15
2. 6 Analýza makroprostředí .....	16
2. 6. 1 Politicko-právní vlivy .....	16
2. 6. 2 Ekonomické vlivy .....	17
2. 6. 3 Sociálně-kulturní vlivy.....	18
2. 6. 4 Technologické vlivy.....	19
3 Teoretická východiska metod strategického nákupu a logistiky.....	21
3. 1 Význam nákupu ve strojírenské společnosti .....	21
3. 2 Strategický nákup .....	23
3. 2. 1 Materiálová strategie.....	26
3. 2. 2 Strategie řízení zásob .....	30
3. 2. 3 Strategie dodavatelsko-odběratelských vztahů .....	30
3. 2. 4 Strategie nákupních informačních systémů .....	31
3. 3 Logistika a logistické metody.....	32
3. 3. 1 Teorie zásob .....	33
3. 3. 2 Teorie front .....	34
3. 3. 3 Teorie obnovy .....	35
3. 3. 4 KANBAN .....	35

3. 3. 5 Konsignační sklad .....	36
4 Metodika shromáždění dat .....	38
4. 1 Přípravná fáze .....	38
4. 1. 1 Definování problému .....	38
4. 1. 2 Cíl výzkumu .....	38
4. 1. 3 Typy údajů .....	39
4. 1. 4 Metoda sběru dat .....	39
4. 1. 5 Technika a způsob výběru výběrového souboru .....	39
4. 1. 6 Plán výzkumu a harmonogram .....	39
4. 1. 7 Rozpočet .....	40
4. 1. 8 Pilotáž – přípravná fáze .....	40
4. 2 Realizační fáze .....	41
4. 2. 1 Pilotáž – realizační fáze .....	41
4. 2. 2 Sběr dat .....	41
4. 2. 3 Charakteristika výběrového souboru .....	42
5 Analýza výzkumu .....	43
5. 1 Obchod .....	43
5. 2 Konstrukce .....	46
5. 3 Kvalita .....	48
5. 4 ■ .....	50
5. 5 Výroba a problém kapacit .....	53
5. 6 Obchod – náhradní díly .....	54
5. 7 Interní informační systém a jeho vnímání napříč odděleními .....	55
5. 8 Nahraditelnost lidských zdrojů .....	57
6 Návrh transformace strategického nákupu .....	58
6. 1 Strategický nákup .....	58
6. 2 Logistické metody strategického nákupu .....	59
6. 2. 1 Konsignační sklady dodavatele .....	60
6. 2. 2 Konsignační sklad ■ .....	60
6. 3 Komplexní návrhy .....	60
7 Závěr .....	62
Seznam použité literatury .....	63
Seznam zkratek .....	65



# 1 Úvod

Trh [REDACTED], na kterém se zkoumaná společnost pohybuje, se dá považovat za jeden z pilířů našeho státu. Díky provázanosti zahraničních subjektů, státu, z jehož potřeb vznikají státní zakázky, a soukromých subjektů, které jsou tyto potřeby schopné naplnit, se dá toto odvětví považovat, v naší ekonomice, za jedno z největších. Hnacím motorem tohoto odvětví se pomalu, ale jistě stává silný technický a technologický pokrok, který měl v minulosti pomalejší vývoj než je v současnosti. Každá společnost, která se v tomto průmyslu pohybuje, musí zvážit, zda je schopná tento vývoj kapacitně dohánět, protože se jedná o klíčový faktor v úspěchu a životaschopnosti společností.

[REDACTED]  
[REDACTED] Společnost působí na trhu [REDACTED] a díky své pružnosti a mnohaletým zkušenostem získala a získává tuzemské i zahraniční zákazníky.

Metodou práce je analýza a výzkum nákupního oddělení a následné návrhy transformace, které by přispěli k efektivnější pracovní náplni a úsporám pro výrobní společnost. K vyhotovení určeného cíle bylo zapotřebí získat příslušná data, která byla získávána za pomoci dotazování stálých zaměstnanců firmy, kteří poskytli dostatek informací k vytvoření návrhu a doporučení na zefektivnění nákupu v této výrobní společnosti. Osobní zkušenost z pracovní pozice slouží v této diplomové práci pouze jako klíč pro pochopení vazeb v mikro, mezzo a makroprostředí, nikoli však k utvoření subjektivního názoru, který by výsledek této práce jakkoli ovlivnil. Data získaná od respondentů byla zpracována za pomoci programu společnosti Microsoftu, Excelu.

Tato diplomová práce byla vytvořena za pomoci zkoumané výrobní společnosti, která poskytla dostatek informací k jejímu zhotovení a zformátování. Z tohoto důvodu si majitelé společnosti přejí utajený režim práce, a proto není v práci uveden název společnosti. Společnost je označována jako „strojírenská společnost“.

Práce propojuje teoretické základy a poznatky s praktickou částí, ve které lze pozorovat kladné i záporné odchylky od teoretických základů, které jsou způsobeny převážně systémem a lidským faktorem.

## 2 Charakteristika strojírenské společnosti

V této práci bude pojem strojírenská společnost využíván ve smyslu výrobní společnosti, která obchoduje na trhu B2B, tím pádem má svá specifika a zákonitosti, kterými se po celou dobu fungování řídí.

Jak bylo zmíněno v úvodu, společnost působí na trhu [REDACTED], který je úzce spjat se soukromými, státními a nadnárodními podniky, jež určují vývojové a technologické pokroky na tomto trhu a úkolem společnosti není jen přizpůsobit se těmto pokrokům, ale společně se zákazníkem vyvíjet nová řešení za účelem pružnosti a předechní konkurence. Společnost se nezabývá výrobou samotných [REDACTED], ale vývojem a výrobou [REDACTED], které jsou používány pro tyto [REDACTED]:

[REDACTED]

- [REDACTED]

[REDACTED]

- [REDACTED]

Rozdělení výrobků je popsáno v další části práce. Pro obecnou charakteristiku strojírenské společnosti je zapotřebí popsat a vysvětlit trh [REDACTED]. Charakterizována je převážně struktura trhu s rozdělením na trh tuzemský a zahraniční.

### 2.1 Situace na českém trhu [REDACTED]

I když se strojírenská společnost pohybuje na poli B2B z hlediska dodávek pro podniky, které [REDACTED] vyrábějí, klíčoví uživatelé jsou v České republice všichni lidé, kteří [REDACTED] využívají. Z tohoto důvodu je trh ovlivněn prvotní poptávkou po kvalitní a dostupné [REDACTED], která uživateli poskytne požadovaný komfort a bezpečí. [REDACTED] [REDACTED]

[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]

## 2. 2 Situace na zahraničním trhu

Tlak na vývoj a technologie pochopitelně neovlivňují pouze vnitrostátní podniky, ale i zahraniční provozovatelé. Situace v zahraničí se podobá tuzemské. Rozdíl je jen v tom, že na západě Evropy jsou technologie vyvinutější a v předstihu než v Evropě východní. Postupem času se ale tato bariéra zmenšuje a zásadní požadavky na komfort a normy jsou v zásadě podobné, mnohdy dokonce stejné, protože dodavateli samotných jsou právě nadnárodní podniky, které byly již zmíněny.

## 2. 3 Popis strojírenské společnosti a nákupu

Strojírenská společnost, na kterou je aplikován výzkum a tato práce, je společností, která působí na trhu. Impulzem pro vznik tohoto podniku byla poptávka výrobců a dodavatelů s cílem inovovat a modernizovat od velkých částí výrobků, až do nejmenších detailů. Společnost sídlí v Moravskoslezském kraji, přičemž si dlouhodobě zachovává velikost středního podniku, což se projevuje, mimo jiné, na počtu osmdesáti stálých zaměstnanců. Organizace společnosti je jednoduchá a hierarchická s vedením společnosti, zahrnující jednatele, ředitele společnosti, vedoucí oddělení a pak dále THP pracovníky nebo dělnické pozice.

Strojírenská společnost se zaměřuje na přednosti špičkové konstrukce, kterou je schopna inovovat v tempu růstu trhu, přičemž se drží souhry funkčních požadavků a konstrukčních norem společně s designem. Důvod těchto informací spočívá v požadavcích na propojenost konstrukce a dalších oddělení společnosti s nákupním oddělením, kterému je tato práce věnována.

Z pohledu obchodu se jedná o společnost velice pružnou, protože se z hlediska poptávky nejedná pouze o jeden typ obchodu s pravidelným opakováním. Zakázky jsou různorodé a většinou se dělí dle objemu, času plnění a případné opakovatelnosti. Vzhledem k sortimentu výrobků, které tento podnik nabízí, je schopen pokrýt trh na úrovni regionální, vnitrostátní a mezinárodní se speciálním výrobním segmentem náhradních dílů a servisu. Potřeby tohoto podniku udává zákazník, přičemž je mu nápomocen tým společnosti, který společně se zákazníkem hledá vhodné alternativy a možnosti provedení.

## **2. 3. 1 Nákupní oddělení strojírenské společnosti**

Nákupní oddělení strojírenské společnosti je výkonnou jednotkou zásobování požadovaným a kvalitním materiálem, který je využíván pro vývoj nebo výrobu [REDACTED]. V oddělení jsou v této době zaměstnáni dva nákupčí s vedoucím nákupem, kteří fungují na operativní bázi s hlavní činností zajištění požadovaného materiálu včas, včetně výběrových řízení a hlídání cen nakupovaných materiálů. [REDACTED]

Vzhledem k nárazovosti a rychlosti zakázek je oddělení pojímáno spíše jako materiálové zásobování, u kterého se strategické kroky budují a udržují těžce, proto je práce zaměřena na transformaci tohoto materiálového zásobování a na nové strategické metody nákupu k efektivnějšímu využití skladových zásob nakupovaných položek a polotovarů.

Nákup ve společnosti je provázán se zbytkem oddělení kvůli flexibilitě řešení požadavků a ta se dělí hlavně z hlediska časového. Nejblíže spjatá pracoviště, která spadají pod nákup, je sklad a oddělení logistiky. Logistika zajišťuje onu včasnost, sklad přesnost vydání pro výrobu.

Oddělením, které také úzce spojeno s nákupem, ale nespadá pod něj, je oddělení kvality vstupní kontroly. Kontrola komunikuje s nákupčími z hlediska odchylek a případných

nápravných řízení v případě prokazatelných vad ze strany dodavatelů. Podle závažnosti odchylek pak nákup postupuje dle směrnic společnosti. Dodavatel je buďto upozorněn na nesrovnalosti nebo je povinen dodaný materiál převzít zpět a dodat nový nepoškozený. Pokud se odchylka projeví vícekrát, je s takovýmto dodavatelem ukončena spolupráce. K tomuto se vyjádří kompetentní osoba. Další oddělení jsou popsána níže v mikroprostředí.

## **2. 3. 2 Nakupované materiály**

Třídění skupin materiálů dle komodit spočívá v určení hlavních materiálů, které jsou potřebné pro výrobu [REDACTED]. Jsou jimi kovy, které se dělí na ocel, hliník a speciální kovy, dále pryže a těsnění, na ně navazující plasty, ložiska a skla. Speciální skupinou je elektronika, [REDACTED]

Kovy zaujímají z ekonomického hlediska největší skladové zásoby a to zejména zásoby hliníkových profilů. Dodavatelé se zde dělí na dvě podskupiny podle toho, o jaký typ hliníkových profilů se jedná. Prvním typem jsou standardní hliníkové profily, které jsou volně dostupné na tuzemském i zahraničním trhu, protože mají přesně danou specifikaci rozměrů a váhy, společně s materiálovým složením. Složení materiálu se v základním dělení rozlišuje na AW – 6060 a AW – 6063, přičemž tyto hodnoty ukazují tvrdost a odolnost materiálu. Tyto profily jsou bezproblémové, protože se bez větších komplikací dají dodávat se zanedbatelnými odchylkami od skutečných potřeb pro danou zakázku. Problémem pro úspory a cílené strategie je druhý typ matricových profilů, které jsou vytlačovány přes matici na zakázku dle výkresové dokumentace. Standardní minimální odběrové množství těchto profilů je pět set kilogramů s jednorázovými náklady na vytvoření požadované matrice. V případě, že je aktuální potřeba pro výrobek například sto kilogramů a další je až za několik období nebo není vůbec, stává se materiál nevyužitým. Cena hliníkových profilů je stanovena kilogramovou cenou, která se odvíjí od ukazatele LME (London Metal Exchange). Složitost profilu je promítnuta na ceně dané matrice.

Pryže jsou nakupovány obdobným způsobem. Opět jsou rozděleny na standardní a matricové, ale jejich materiálový sortiment je daleko rozsáhlejší. Pro potřeby strojírenské společnosti byly využívány majoritně pryžové profily z CR 60°ShA+/-5°ShA směsi s požadavky na nehořlavost. Tato norma byla v průběhu roku 2015 změněna pro celý trh [REDACTED] na EPDM Din 5510 60°ShA+/-5°ShA kvůli přepravě osob. Problémem u pryží tentokrát není minimální odběrové množství, ale cenový rozdíl mezi jednotlivými odběrovými množstvími, jež určují běžné metry. U odběru deseti a sto metrů

matricového profilu se cena může změnit dle dodavatele až o čtyři sta procent. Cena za kilogram směsi u pryží není pevně stanovena. U většiny těchto profilů rozhoduje složitost, která se projeví na ceně matrice, obdobně jako je tomu u profilů hliníkových.

Plasty a ložiska jsou nakupovány na jednotlivé kusy a cena u nich nijak zásadně nekolísá. [REDACTED]

Elektronika je speciální nakupovanou skupinou, u které se problémy projevují, protože jsou dlouhé dodací lhůty. Tato je standardně devadesát až sto dvacet dní od objednání požadovaného elektronického zboží. Obtíže s dodací lhůtou jsou způsobeny výrobou těchto [REDACTED] a dlouhou distribuční cestou daného zboží.

## **2. 4 Mikroprostředí**

Mikroprostředím podniku je myšleno vnitřní prostředí s popisem jeho oddělení a vzájemných vazeb mezi nimi. Jeho charakteristika navazuje na začátek kapitoly, kde je charakterizována strojírenská společnost společně s útvary směřujícím k nákupu. Mikroprostředí dokáže výrazně ovlivnit chování společnosti uvnitř i navenek a záleží na každém jednotlivém faktoru, jak daným chováním a přístupem ovlivní správný, ekonomický a racionální chod společnosti.

### **2. 4. 1 Útvary v podniku**

Strojírenská společnost se dělí jako každá ji podobná společnost na THP pracovníky a dělníky, kteří vykonávají manuální činnost na svých pracovištích. V současné době zaměstnává strojírenská společnost osmdesát zaměstnanců, s poměrem třiceti sedmi THP a vedoucích pracovníků ku čtyřiceti třem dělníkům. [REDACTED]

[REDACTED] Každý útvar v podniku má svého vedoucího, který má zodpovědnost za chod daného oddělení vnitřně i vně ve vztahu k ostatním oddělením. Oddělení strojírenské společnosti jsou následující a jsou řazeny podle vztahu k obchodnímu případu a k nákupnímu oddělení.

Obchod je ve strojírenské společnosti oddělení, které zajišťuje sehnání nových zakázek a udržuje při chodu zakázky stávající nebo obnovuje staré kontrakty. Mimo to je obchodní oddělení zodpovědné za řízení daných zakázek, což je zajištěno projektovým řízením každého

jednotlivého obchodního manažera. Pod obchodní oddělení spadá garance a servis v rámci druhé strategie náhradních dílů.

Produkce je rozsáhlejší útvar ve strojírenské společnosti, která má v rámci svého fungování pod sebou více jednotlivých oddělení. Prvním z nich je konstrukce a vývoj. Konstrukteři strojírenské společnosti jsou zodpovědní za veškerou výkresovou dokumentaci, se kterou následně pracuje obchodní, nákupní a technologické oddělení. Konstrukteři vyvíjí nebo obměňují výrobky a jejich části za fungování hierarchického rozdělení a třídění výkresové dokumentace, přičemž hlavní výrobek, zvaný vrcholová sestava, je poskládán z následných podsestav do hloubky několika řad. Tento systém zaručí orientaci všech ostatních oddělení v tomto třídění. [REDACTED]

[REDACTED] Druhým oddělením v rámci produkce je technologie, která zajišťuje technologické postupy a tím vytváří půdu pro plánování výroby. Nákup je oddělením třetím, které je ve strojírenské společnosti pojato jako materiálové zásobování, jež má za úkol zásobovat výrobu materiály v příslušném množství, ceně a čase. Faktory, které ovlivňují samotný nákup, budou zmíněny ve výzkumu. Pod nákupní oddělení spadá sklad a logistika, kteří zajišťují dostupnost materiálu, kooperace, dovoz materiálu a odvoz hotových výrobků. S nákupním oddělením je úzce spojeno oddělení vstupní a výstupní kontroly, které má za úkol zjišťovat závady a odchylky jak na příchozím, tak na odchozím zboží. Dle přesných pokynů, norem a směrnic jsou lidé v oddělení kvality řízení a tak mohou v souladu s celým trhem sledovat a kontrolovat požadavky strojírenské společnosti na kvalitu dodaných materiálů, tak požadavky a výtky zákazníka, o kterých poté rozhodují v rámci reklamačního řízení. Posledním a snad nejdůležitějším oddělením produkce je výroba. Výroba [REDACTED] je ve zkoumaném případě velice složitým prvkem společnosti, který je třeba rozdělit na další podskupiny. [REDACTED]

Ekonomika je oddělením, které zajišťuje veškeré finanční záležitosti společnosti. Jsou jimi:

- fakturace,
- mzdy,
- investice,
- bankovníctví,
- účetnictví
- úkony spojené s ekonomicky zdravým fungováním společnosti.

Personalistika je oddělením, které vykonává funkci péče o zaměstnance po celou dobu jejich výkonu ve společnosti. V rámci své pracovní náplně hledá nové zaměstnance, dohlíží a organizuje pracovní pohovory, zajišťuje školení včetně BOZP, kterým proškoluje nové zaměstnance, kontroluje docházku a je hlavním spojovatelem zaměstnanců a vedení společnosti.

IT je posledním samostatným oddělením strojírenské společnosti, které má na starost informační síť, interní informační systém společnosti a to jak konstruktivně, tak operativně v případech vyskytujících se problémů.

## **2. 4. 2 Podnikové klima**

Podnikové klima a kultura, je ve společnosti jedním z hlavních faktorů, co se týče efektivní spolupráce a dobrých vztahů. Ve strojírenské společnosti se dá pozorovat vyrovnané klima, projevující se na lidském faktoru ve smyslu spolupráce, které v konkrétních případech zajišťuje úkony, které by interní informační systém nebyl schopen zvládnout. Jedním z příkladů jsou právě obchodně – konstrukční problémy, které se mohou vyskytovat i několikrát za den vzhledem k požadavkům zákazníka. Díky racionálnímu a taktnímu přístupu zaměstnanců se problém většinou vyřeší v otázkách minut, pokud se nejedná o komplikovaný problém, který se ale řeší obdobně. Přístup vedení společnosti k zaměstnancům je vlídný a přátelský, což se projevuje na přímých debatách a kontaktu se zaměstnanci, čímž je docíleno rychlého řešení problému a okamžité zpětné vazby.

## **2. 5 Analýza Mezoprostředí**

Pro charakteristiku mezoprostředí byl zvolen Porterův model pěti konkurenčních sil. Model pracuje s pěti základními silami, které ovlivňují strojírenskou společnost zvenčí jako prvky PEST modelu, ale s tím rozdílem, že mají větší vliv na chod společnosti. Z hlediska strategického řízení je tento model vhodný, protože právě s těmito silami, za pomoci kterých



se dá odhadnout další vývoj společnosti týkající se rychlosti a frekvence zakázek včetně flexibility samotného vývoje výrobních technologií.

## 2. 5. 1 Dodavatelé

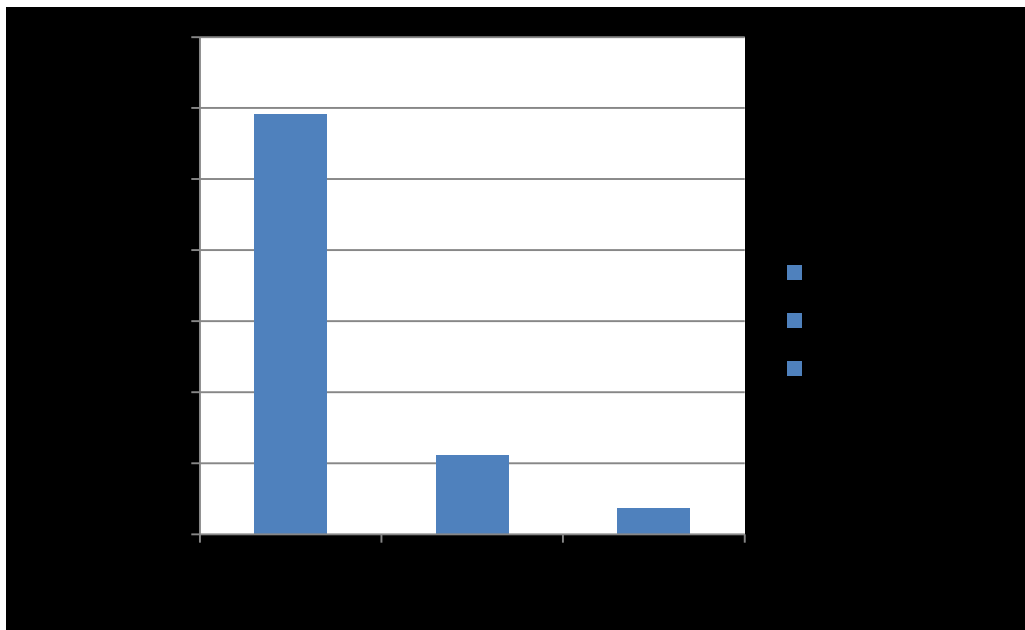
V podkapitole mezoprostředí je popsán dodavatelský trh obecně, konkrétní data jsou předmětem výzkumu a analýzy. Nákupní oddělení v současné době aktivně odebírá pro účely vývoje a výroby materiály, polotovary, režijní materiály, služby a hotové výrobky od 339 dodavatelů. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]



*Zdroj: vlastní zpracování na základě sekundárních dat, poskytnutých strojírenskou společností*

## 2. 5. 2 Zákazníci

Strojírenská společnost spolupracuje na bázi tři strategií. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

### 2.5.3 Stávající konkurence

Konkurenční prostředí se dá v případě strojírenské společnosti opět rozdělit v rámci více kritérií. [REDACTED]

Dle kritérií se může konkurence rozdělit na:

- tuzemskou,
- zahraniční.

Na přání majitelů strojírenské společnosti nebudou přímí konkurenti v rámci práce jmenováni. [REDACTED]

#### 2. 5. 4 Noví konkurenti a substituty

Jelikož se strojírenská společnost zabývá výrobou

Velká část společností, které v tomto oboru podnikají, jsou historicky velmi staré nebo jejich vznik vychází

Vývoj nových výrobků jde harmonicky s dobou, což prozatím neohrožuje strojírenskou společnost v měřítku, které by nebyla schopna předejnat nebo nevyvinout. Pokud existují prototypy, které by závratně nahradily současný stav, musí výrobce uvažovat v rovině plnění přání zákazníka, který v podstatě určuje, jak bude daný vypadat v závislosti na tvaru a konstrukčním řešení daného

## 2. 6 Analýza makroprostředí

Analýza makroprostředí vychází z PEST analýzy, která popisuje a zobrazuje okolí firmy v rámci několika hledisek, které působí na ekonomický subjekt a které jsou stěží ovlivnitelné. Pro tuto práci jsou stěžejní všechny vlivy PEST analýzy a to politicko-právní, ekonomické, sociálně-právní a technologické.

### 2. 6. 1 Politicko-právní vlivy

Úvodem této části je třeba brát na vědomí, že jako na členy Evropské Unie, působí nejen politicko-právní prostředí České Republiky, ale také celé Unie,

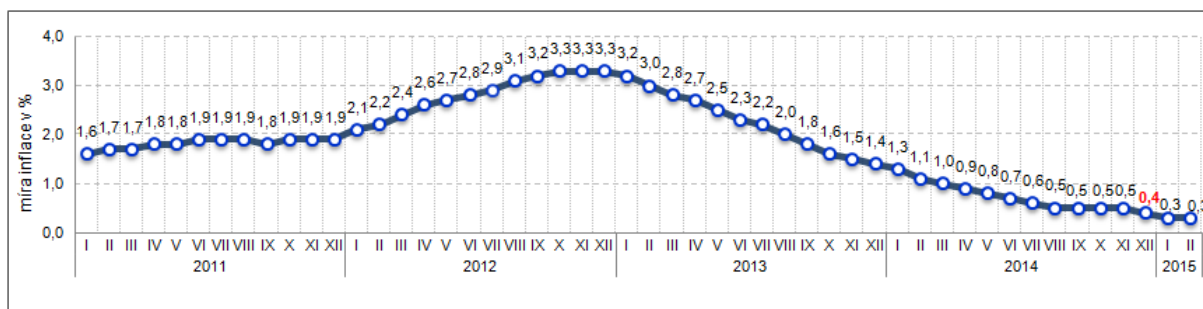
## 2. 6. 2 Ekonomické vlivy

Česká ekonomika se nacházela ve stavu, kdy mělo dojít k oživení či zotavení se po hospodářské krizi a nacházela se tedy ve stavu recese. Tato recese byla jedna z nejdelších za poslední léta, ale v konečném důsledku měla na vývoj ekonomiky příznivý vliv. Růst HDP byl podle ČSÚ v posledním čtvrtletí roku 2015 nejvyšší od roku 2007. HDP stoupl v celém roce 2015 o 4,3 % a v posledním čtvrtletí o 3,9 %. Trh práce byl vlivem růstu HDP ovlivněn také pozitivním směrem. Zaměstnanost vzrostla v roce 2015 o 1,2%. Český statistický úřad (2015)

Míra inflace ovlivňuje trh jako celek a to nejen domácí, ale v závislosti na inflacích ostatních států, i zahraniční. Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu

spotřebitelských cen, vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců. (Český statistický úřad, 2015) Vývoj inflace posledních čtyř let je zobrazen v obr. 1.

**Obr. 2.2 Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen 2011 – 2015**



*Zdroj: Český statistický úřad (2015)*

### 2. 6. 3 Sociálně-kulturní vlivy

Lidé jsou, ve vztahu k [REDACTED], nejdůležitějším faktorem a obrazem spokojenosti se službami, které z nich vyplývají. Koneční uživatelé žijí po celém světě a produkty, které strojírenská společnost produkuje, zasahují mnoho typů lidí, mnoho sociálních vrstev a mnoho kultur. Díky zkvalitnění samotných [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]



**Tab. 2.1:** [REDACTED]


*Zdroj:* [REDACTED]

Současná situace hovoří jasně, a to, že [REDACTED] opět začínají využívat lidé všech sociálních vrstev. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

## 2. 6. 4 Technologické vlivy

Vývoj a technologie je nezastavitelným výrazem pokroku, který se projevuje ve všech sférách obchodu a výroby po celém světě. Pro tuto práci je zmiňován v souvislosti s nakupovanými materiály, u kterých je nahrazení lepšími a modernějšími buďto časté a nezbytné nebo naopak, ne tak obvyklé. Technologické vlivy se pochopitelně prolínají v tomto případě ve vztahu DODAVATEL - STROJÍRENSKÁ SPOLEČNOST - KONCOVÝ ZÁKAZNÍK, což znamená, že každý z těchto článků je ovlivněn technologickým vývojem daného oboru, na který v závislosti na potřebách musí reagovat technologické oddělení dané společnosti. Pro lepší pochopení je uveden tento příklad. V současné době jsou pro [REDACTED] trh vyvíjeny nové pryžové profily, z důvodu změny norem nehořlavosti. Tyto normy vychází z legislativy EU, přičemž prvním tržním článkem, který je tímto produkčně ovlivněn, je poskytovatel [REDACTED], kterého ale technologický pokrok příliš netíží, poskytovatel pouze nařizuje normy pro [REDACTED], které mohou [REDACTED] využívat. Následně je krok na poskytovateli služeb, který si nechává [REDACTED] vyrábět, ale ani tady není znatelný technologický pokrok. Ten fyzicky

vzniká až v momentě výroby ■■■■, kde je, v tomto příkladu, pryž využita. Současně nebo následně využívá technologický pokrok strojírenská společnost, která souběžně s ním, zařadí do výroby technologicky upravené postupy a případné materiály. Posledním článkem, který je nucen zareagovat kvalitativní změnou produkce, je výrobce pryží. Dříve používané EPDM směsi jsou díky novým EN normám nahrazovány novými, přičemž jsou u tohoto vývoje znatelné pokroky jak výrobců souprav a ■■■■ Technologický vývoj ve výrobě ■■■■ je pochopitelně ovlivněn mnoha faktory, včetně bariér interního systému a určeným trendem ve vývoji samotného trhu, který je opět ovlivněn předchozími faktory makroekonomického prostředí. Pro tuto práci jsou to však technologické pokroky v závislosti na nakupovaných materiálech.

### **3 Teoretická východiska metod strategického nákupu a logistiky**

Pro zpracování této diplomové práce je stěžejní vymezení postavení nákupního oddělení ve strojírenské společnosti, postavení strategického nákupu ve strojírenské společnosti a následná determinace metod strategického nákupu a s ním spojené logistiky.

#### **3.1 Význam nákupu ve strojírenské společnosti**

Bez ohledu na to zda jde o společnost výrobní, obchodní nebo ve službách je jedna ze základních funkcí společnosti nákup. Nákup zajišťuje a zajišťuje hlavně potřeby, které uspokojují bezporuchový chod výrobních a nevýrobních procesů společnosti. Zmíněné potřeby lze klasifikovat takto:

- zásobování,
- opatření,
- logistiku,
- úspory,
- kontrola a jakost,
- informace.

Podle Lukoszová (2004) je důležitým faktorem při budování nákupu ve strojírenské společnosti fakt, že se pohybujeme na lineárním vztahu NÁKUP – VÝROBA – PRODEJ, přičemž zde vstupuje oproti čistě obchodní společnosti právě VÝROBA. Ve výrobní společnosti jsou pak úkoly nákupu realizovány s ohledem na vlastní kapacitu společnosti. I když existuje výroba, jedním z nejvíce podstatných rozhodnutí je, zda bude společnosti požadovaný výrobek pouze nakupovat, nebo jej vyrobí ve vlastní režii. K tomu je třeba zohlednit řadu hledisek, které následně ovlivní nákup. Prvním je počet vyráběných výrobků a příslušná opakovatelnost. Na něj navazuje intenzita vlivu výrobce na kupujícího a naopak. Dále autorka uvádí, že je společnost zpravidla členěna na tyto typy výroby: velkosériová, malosériová, sériová, hromadná a kusová, přičemž musí společnost dbát na uspořádání procesu výroby a její plynulost a přerušovanost z hlediska organizačního a technologického. Tyto faktory jsou nezbytné pro budování nákupu ve firmě, z důvodu ustálení jeho celkové flexibility na příslušné změny.

Nákupní oddělení je v neustálém kontaktu s oddělením marketingu, s konstrukcí a technologickým vývojem. Dalšími odděleními, která musí být využita v rámci informačního

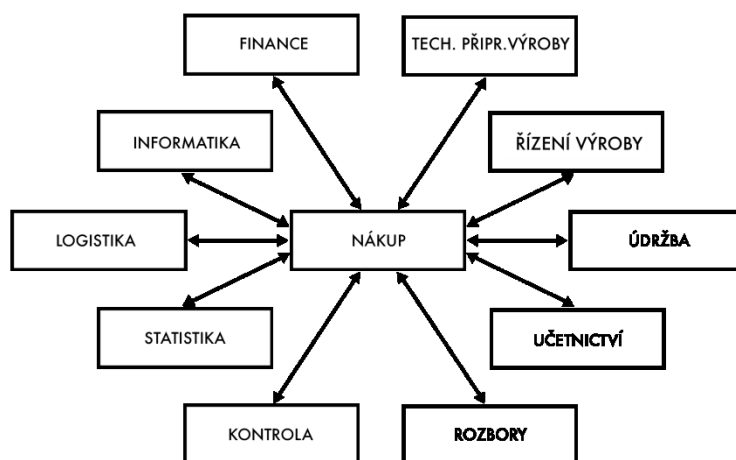
toku, jsou oddělení výroby, finanční oddělení a prodej. Nákupní kroky proto musí být vázány a koordinovány s celým procesem společnosti. Nyní se promítá předchozí odstavec, kdy nejvíce blízkým vztahem je nákupní oddělení k výrobě, ke kterému se váže řada úkolů a problému k následnému řešení. Nákup musí neustále uplatňovat zkvalitnění informační základny, a to i v případě, že je výroba stoprocentně uspokojena. Faktorem, který může tento jev způsobit, bývá nejčastěji samotný zákazník s odlišným požadavkem, než byl původní, na který byla výroba připravena. (Lukoszová, 2004)

Nákup tvoří proces, který na jednu stranu uspokojuje a zahrnuje úkoly realizované na trhu nákupu, kde slouží jako nástroj pro dodání materiálu, zařízení a doprovodných služeb pro interní zákazníky ve výrobě, výzkumu a vývoji, pomocných i obslužných procesech i ve správě. To znamená, že nákup musí mít k dispozici nástroje, pomoci, kterých může analyzovat potřeby, které určí, jakého dodavatele zvolí a jaké vztahy s ním nastaví z hlediska dlouhodobé nebo krátkodobé spolupráce. Na druhou stranu musí nákup uspokojit interní potřeby společnosti a to z hlediska logistiky, skladování a plánovaného uvolnění materiálu do výroby, ke kterému se váže jeho správné, řádné a naplánované naskladnění. (Tomek, Vávrová, 2007)

Hlavním cílem nákupu musí být za všech okolností především uspokojení požadovaného krytí potřeb společnosti co do množství, stavu, struktury a času, přičemž je tento cíl úkolem operativního nákupu, jenž se řídí připravenými instrukcemi nákupu strategického. Jeho úkolem jsou v čase předchozí aktivity a to zejména minimalizace nákladů, cenová jednání, benchmarking, generace úspor, hledání dodavatelů, volba dodavatele dle příslušných instrukcí výběrového řízení a jejich následná kontrola, sledování spotřeby, tvorba výhledů na dlouhodobé projekty a smluvní vztahy vedoucí ke správnému zajištění nejen nákupu, ale firemních požadavků jako celku. Cílem strategie a následné operativy je vést odpovídající náklady k zajištění pokrytí potřeb ve správném množství, stavu a čase. (Tomek, Vávrová, 2007)

Nástrojem, který slouží k úspěšné aplikaci nákupu ve společnosti je logistika. Z praxe se dá konstatovat, že je nutné a nezbytné postupovat dle jasně daných pravidel. V logistice se zaměřuje na čtyři základní postupné fáze, které budou zmíněny později. (Sixta, Žižka, 2009)

**Obr. 3.1** Vzájemné vazby mezi útvarem nákupu a ostatními podnikovými útvary



*Zdroj: vlastní zpracování podle Lukoszová (2004)*

### 3. 2 Strategický nákup

Synek (1996) a Lukoszová (2004) definují tvorbu nákupního strategického dokumentu jako tvůrčí proces. V tomto procesu jsou zahrnuty průzkumné, analytické, predikční, rozhodovací a tvůrčí projekční aktivity, které tvoří cíle a určí optimální a spolehlivé nástroje pro jejich realizaci a požadavky na příslušné zdroje.

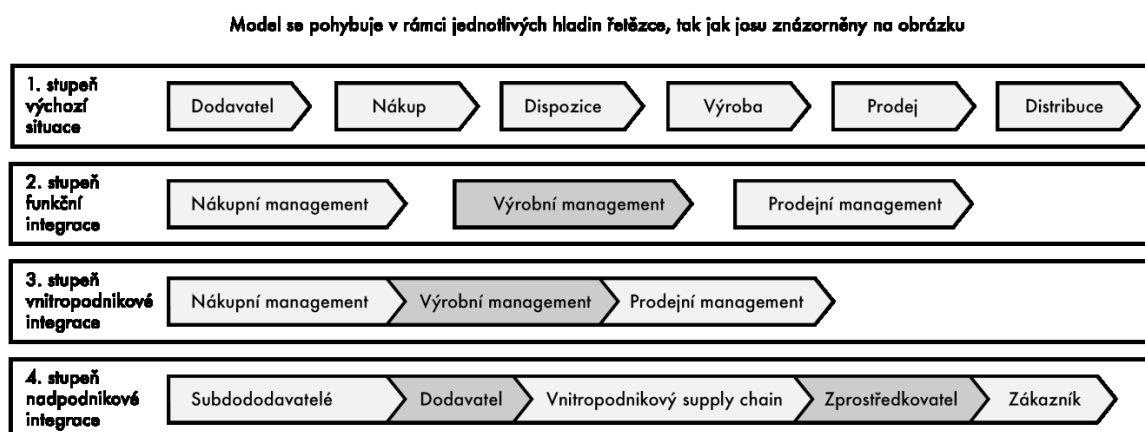
Jak tvrdí Lukoszová (2004, s. 14) „*Východiskem pro určení strategických cílů v oblasti nákupu jsou analýzy, a to situace na trhu, tak i situace vnitropodnikové. Analýzy pro nákup mají zpravidla tyto následující fáze, pro vyjasňování budoucí koncepce nákupu podniku.*“ Dle autorky se rozlišují tyto fáze podle analýzy situace nákupního trhu, dále podle určení možných hrozeb a příležitostí a vnitropodnikové analýzy.

Vnitropodnikové analýzy používají ABC analýzu, která využívá Paretova pravidla 20/80. Toto pravidlo se dá využít mnoha způsoby, ale pro nákup je zpravidla využíváno pro určení priority zásob, z hlediska významnosti pro výrobu či obchod. Dále se využívá SWOT analýza pro zachycení silných a slabých stránek, při čemž nám v nákupním hledisku slouží jako zdroj informací pro vhodné využití hospodárnosti, finančních možností, personalistiky, konstrukčních a technologických zkušeností. Na SWOT navazuje analýza portfolia, ze které se určí například životnost výrobku a tím doba využitelnosti daného materiálu v rámci strategického plánování na poli komodit. (Lukoszová, 2006)

Jak popisují autoři Tomek, Vávrová (2007), dodavatelský řetězec neboli Supply chain management je jeden z nejdůležitějších modelů při fungování interního a externího chodu firmy, pokud chce společnost naplnit své potřeby a zároveň zcela uspokojit zákazníka. V této práci využijeme začátek tohoto řetězce, který začíná u nákupu a jeho přesném plánování, a dále se transformuje v interní dodavatelský řetězec na principu NÁKUP – VÝROBA. Úkolem nákupu je také vytvořit a spravovat tok materiálu do skladu, uvnitř skladu a z něj. K tomu jsou zapotřebí veškeré informační a koordinační procesy, jenž zaručí bezchybné, neporuchové a flexibilní zajištění všech požadavků od koncových zákazníků.

Typickým příkladem vlivu na spojení interního a externího dodavatelského řetězce je PULL a PUSH princip, který je řízen společností nebo zákazníkem. PULL princip, zvaný také jako princip tahu znamená, že by firma neměla požadovat žádný výkon dříve, než dokud ji neosloví zákazník směrem do proudu. Tento princip tedy přinese strategické plánování zásob na daný projekt, úspory z rozsahu a z přesného výhledu na výrobu, flexibilní smlouvy s dodavateli, efektivní naskladňování a výrobu na základě požadavků. Náklady jsou v tomto systému nízké. Opačným je PUSH princip, při kterém probíhá nákup sice plánovaně, ale nelze přesně určit vytíženost výroby pro uspokojení zatím nezískaného zákazníka. U tohoto principu se využívá nákup většího množství za menší ceny, hrozí nám vysoké stavy zásob kvůli dlouhým dobám dodání, rovněž hrozí vysoké rabaty (vyvíjen tlak na zákazníka). Tento princip přináší vysoké náklady v celém systému, díky čemuž je na strategický nákup vyvíjen větší tlak. (Tomek, Vávrová, 2007)

**Obr. 3.2 Integrované řízení řetězce**



*Zdroj: vlastní zpracování podle Tomek, Vávrová (2007)*

Tvorba nákupní strategie obsahuje čtyři fáze. První je fáze průzkumná, ve které se nákupčí zaměří na výzkum trhu z pohledu odběratele, identifikaci možných dodavatelů a sběr nabídek dodavatelů pro zachování předem určené strategie (cena, kvalita, kapacita apod.). Druhou fází označuje Lukoszová (2004) jako fázi analytickou, kde hodnotíme výsledky z fáze první vyplývající. Třetí fází je predikce, u které se hodnotí samotné potřeby a potenciální vnější parametry, které jsou s výběrovým řízením zdrojů úzce spjaté. Poslední fází je rozhodnutí, při kterém zvolí zodpovědná osoba nejvhodnější možnost na základě všech třech předchozích kroků. Při této fázi musí zodpovědná osoba zohlednit veškeré agregáty strategického nákupu v dané společnosti a užít tak správně nákupní strategii.

Jak bylo již zmíněno, z časového a úkolového hlediska rozděluje Lukoszová (2004) nákup na tři úrovně, a to nákup strategický, taktický a operativní. Strategická nákup musí mít podklady jak taktické, které jsou označovány za střednědobé, tak operativní, jež jsou nejpodrobnější a zabezpečují přijaté strategické cíle, a proto jednájí na základě vytvořených strategií a cen, které zajistí jejich kolegové. Taktika a příslušný cíl musí být konkretizován z hlediska času, odpovědnosti nákupčího, obsahu a realizace. Nejdélhodobějším nástrojem nákupu je strategie, která řídí kroky dílčí taktické a operativní. Nákupní strategie se dělí na čtyři části:

- materiálová strategie,
- strategie nákupu informačních systémů,
- strategie řízení zásob,
- strategie dodavatelsko – odběratelských vztahů.

### 3. 2. 1 Materiálová strategie

Rozhoduje o budoucí materiálové variantě, čímž zajišťuje souhru mezi technickým provedením a ekonomickou optimálností surovin a materiálu pro danou výrobu. Součástí této strategie je rozhodování na úrovních typu nakoupit, vyrobit a vyrobit v kooperaci. Pokud se rozhodne nakoupit, firma musí mít ve svém týmu zodpovědný tým za vedení výběrových řízení vhodných dodavatelů, se kterými se bude vyjednávat metodou win-win kvůli nastavení dlouhodobých vztahů. Dále se základní rozhodnutí při nákupu dělí na zajištění z vlastní výroby nebo z cizí dodávky. O tom, která varianta bude zvolena, rozhoduje především cena dodávky, náklady výroby, možnost dopravy a skladování, jakost, kapitál, know-how, riziko, zkušenost a kapacita výroby. (Synek, 1996)

Na základě těchto primárních potřeb, vznikají potřeby sekundární, které jsou dány potřebou výroby. Těmito potřebami jsou myšleny materiály, suroviny a polotovary. Na ně se nepřímo váží potřeby terciální neboli režijní, jež obnáší režie a pracovní pomůcky.

Plánování materiálové spotřeby je možno zkoumat ve dvou částech. První podléhá rámci materiálového sortimentu, při nichž se stanovuje druh – co nakoupit. V druhé se pohlíží na materiálové spotřeby, kde se určí množství nakupovaného např. materiálu. (Lukoszová, 2004)

Podle Tomek, Vávrová (2007) je nutné pohlížet na rozdělení normy zásob, která se člení na výrobní zásoby, zásoby nedokončené výroby, kde spadají polotovary a kooperace a zásoby hotových výrobků. Smysl zásob a materiálu je zajištění plynulého chodu skladovaných položek formou zásoby do spotřeby. Problémem mohou být výkyvy v neplnění dodávek ze strany dodavatelů a výkyvy z časového hlediska.

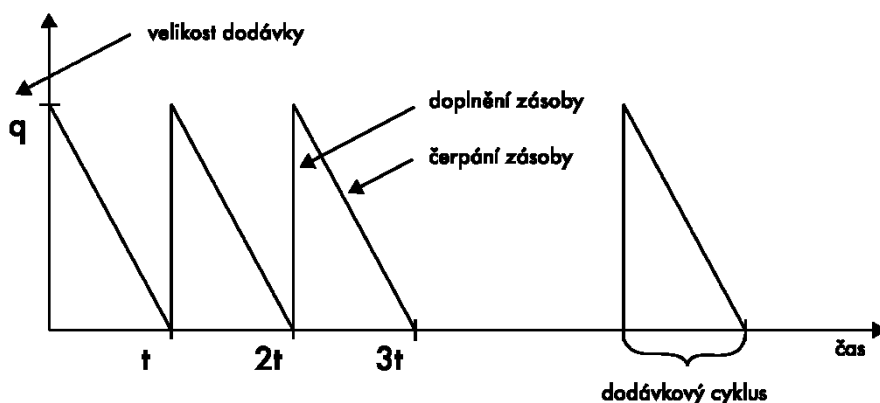
Dnes je pochopitelně celý systém zásobování jednodušší a přehlednější, a to díky elektronickým systémům, které generují potřeby na zakázky a nabízí velice snadnou orientaci k uzavírání dlouhodobých a krátkodobých kontraktů s dodavateli. Systémy nabízí i takovou možnost, kdy je automaticky generován požadavek na dodavatele v momentě snížení dovoleného limitu zásob. (Kaplan, Zrník 2004)

Na druhou stranu je třeba mít na paměti fakt, že systém může být omylný, a proto se využívá základní dělení materiálu a celkových zásob. Brožová a kol. (2005) popisuje model určující kdy a kolik výrobků na sklad objednat nebo na něj vyrábět vzhledem k rychlostem výdejů a příjmů. V tomto modelu je třeba počítat s výhodným poměrem



mezi náklady na skladování a ztrátami z důvodu nedostatku zboží. Modely řízení zásob se pokouší snižovat celkové náklady na pořízení, skladování a čerpání, při čemž jsou zde započítány ztráty spojené s neexistencí potřebné zásoby.

**Obr. 3.3 Průběh stavu vybraných druhů zásob v čase**



*Zdroj: vlastní zpracování podle Sixta, Žižka (2009)*

Podle Tomek, Vávrová (2007) je třeba zásoby rozdělit z operativního hlediska do podskupin, které se dělí podle jejich funkčních složek. Jsou to zásoby běžné (obratové), pojistné, technické, havarijní a sezonní. Druhé hledisko je signalizace stavu zásob a kapacita, kde dělíme zásoby na minimální a maximální, někdy také průměrné. Schéma pohybu zásob je popsáno v obrázku nad textem. Dle Botek, Adamec (2004) se dělí zásoby takto:

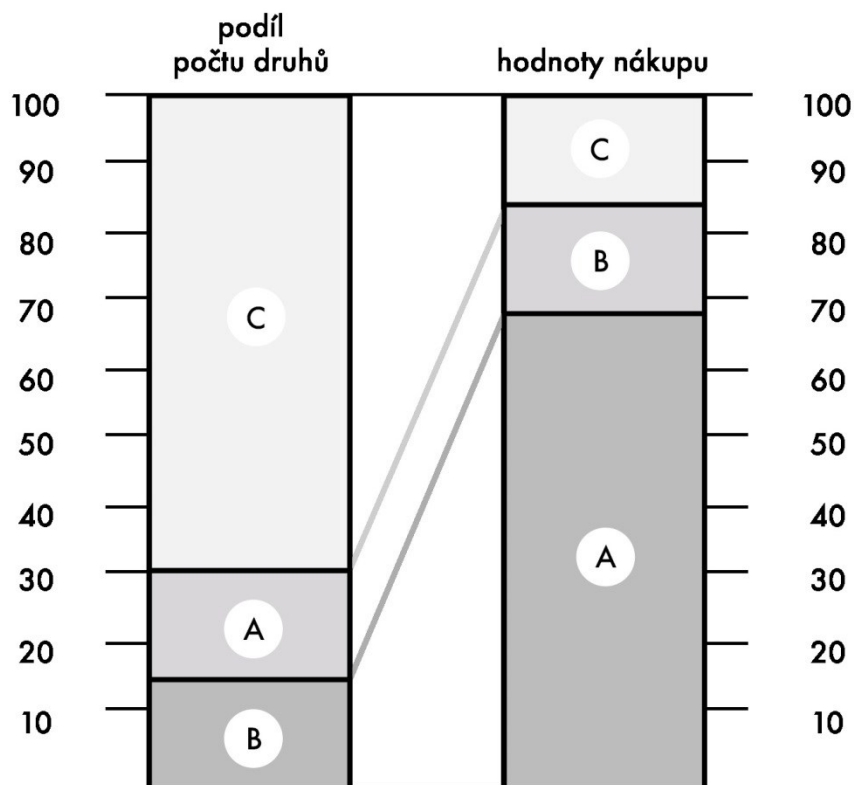
- **Běžná zásoba** je taková, která nám kryje potřeby generované systémem neboli výrobou mezi dvěma dodávkami. V období cyklu nám stav mizí od maximálního, který nastává ihned po naskladnění až po minimální zásobu. Průměr zásoby v podmínkách blízkých rovnoměrné spotřebě se rovná polovině průměrné dodávky;
- **Pojistná zásoba** kryje odchylky od běžné výroby po nárazovou výrobu, kdy výroba potřebuje pro vykrytí větší množství než minimální. U každé výrobní firmy je tato zásoba jinak nastavena;
- **Technická zásoba** kryje množství materiálu, které se využívá pro potřebu nezbytných technologických požadavků. Např. vysychání dřeva, odlitky. Musí dodržovat technologické a jakostní normy;

- **Havarijní zásoba** kryje takové druhy materiálu, které musí být okamžitě nahraditelné, jinak by v dalším postupu mohli zásadně zkomplikovat chod výrobku;
- **Maximální zásoba** se počítá v době naskladnění, zatímco minimální zásoba je součtem zásoby pojistné, technické a havarijní;
- **Objednací zásoba** je taková výše zásoby, kdy je nezbytné zajistit danou dodávku před tím, než skutečná zásoba dosáhne minima;
- **Nevyužitá zásoba** se likviduje prodejem. Tato zásoba není nikdy prohlášena nevyužitou zásobou ihned.

Při těchto aspektech popisuje Tomek, Vávrová (2007) důležitost následujících operací pro úspěšné vztahy s dodavatelem. První je důležitost dodavatelského řetězce, což je časový úsek mezi dvěma bezprostředně následovnými dodávkami. Další uvádí jako velikost dodávky společně se spotřebou a průměrnou denní spotřebou. Na všechny předchozí operace navazuje dodací lhůta a objednávací lhůta, kdy je třeba brát na zřetel, že to může být jeden z hlavních aspektů při výběrovém řízení spolehlivého dodavatele.

Podle Lukoszová (2004) jsou významnými metodickými prostředky pro tvorbu materiálového standardu či jeho využívání hodnotová analýza, číslování materiálu a metoda ABC. Metodu ABC rozebírá více autorů, například Tomka. Metoda ABC je diferenční metoda, která dělí materiál do skupin podle významnosti podílu na zásobách nebo spotřebě. Podstata této metody spočívá v nalezení třídícího kritéria, které se uplatní v odlišné péči o jednotlivé druhy v rámci celého řetězce nákupní činnosti. U skupiny A, kde se nachází několik druhů materiálu, které mají zásadní podíl na spotřebě do výroby, se sleduje exaktní stanovení pojistné zásoby, pravidelné sledování stavu zásob a jejich následné porovnání s předpisy nebo plánovaným stavem. U skupiny C, kde je velký počet položek běžného nákupního charakteru, přičemž mají položky nákupu nepodstatný podíl na spotřebě při výrobě, není pojistná zásoba stanovena odhadem, často není kontrolována a objednávky se generují podle okamžitých potřeb. Metoda nelze být považována za metodu řízení zásob, je to metoda zavedená čistě pro účely diferenciací a pro lepší pochopení je popsána níže na obr.

**Obr. 3.4 Schéma rozdělení dle merody ABC**



*Zdroj: vlastní zpracování podle Tomek, Vávrová (2007)*

Dle Vollmann a kol. (2005) určuje druh potřeb metoda MRP, při které vedení společnosti sestaví klíčový výrobní plán, určí, které výrobky jsou zahrnuty v tomto plánu a následně vyberou výrobky, které budou v příštím období vyráběny, jaký bude počet a termín, kdy mají být hotové. Další metoda, kterou se zabývá Lukoszová (2004), rozlišuje brutto a netto spotřebu, která se dále člení na potřebu primární, sekundární a terciální, jež byla zmíněna v přechozím rozboru. Analýza takových spotřeb materiálu je následující, a to pokud se jedná o výpočty programově orientované. Analytický postup, při kterém dochází k rozpadu výrobku na nejmenší možné části, počítá s kusovníky a normami spotřeby materiálu. Opačný postup používá doklady o použití dílů a materiálu. Posledním postupem je Gozinto graf, přičemž má tento graf charakter grafů síťových, které názorně ukazují vzájemné vazby mezi jednotlivými prvky. Obě metody počítají s kusovníky a celkovým plánem výroby.

### 3. 2. 2 Strategie řízení zásob

Druhou strategií je řízení zásob, kde by se měl nákup dle autora Emmett (2008) zaměřit na strategické dlouhodobé usměrňování zásob z pohledu jejich rozsahu, struktury a rozmístění, kde nesmí opomínat na vnější působení trhu, ale i na vnitřní tlak uvnitř společnosti. Strategický nákupčí musí zvážit volbu optimální intenzity akumulace do zásob v procesu, který rozděluje disponibilní efekt. Na mysli musí mít vždy základní principy ekonomie a ekonomického přístupu dle Frank (2003). Samozřejmě zde nemůže platit dosud mechanicky prosazovaná minimalizace zásob, ale nesmí se opomínat jejich optimalizace s ohledem na veškeré důsledky rozhodnutí v konečném výsledku společnosti a dynamice rozvoje společnosti ve strategickém časovém horizontu. Jak říká Lukoszová (2004, s. 14) „*Optimalizace zásob nám určuje flexibilitu, která je podstatnou konkurenční výhodou a je parametrem logistických služeb*“

### 3. 2. 3 Strategie dodavatelsko-odběratelských vztahů

U třetí strategie, strategie dodavatelsko-odběratelských vztahů, se vytváří podmínky pro realizaci co nejlepších vztahů s dodavateli, které odpovídají po věcné a ekonomické stránce všem právním normám a pravidlům. Zároveň výhody z toho vyplývající musí přinést naplnění kapacit výroby a tím plynulý chod firmy. Dle autorů Lukoszová (2004) a Kaplan, Zrník, (2007) obsahuje strategie tyto části:

- volba dodavatele,
- volba dodávkových cest,
- rozhodnutí o podmínkách dodávek,
- rozhodnutí o způsobu materiálně technického a právního zabezpečení dodávek.

Problém může nastat u zahraničního obchodu, kdy je třeba přesné specifikace předem, z důvodu možné jiné legislativy v tuzemsku a zahraničí. Proto se těmto dodavatelsko-odběratelským vztahům věnuje větší pozornost. Oba autoři Lukoszová (2004) a Kaplan, Zrník (2007), kteří se problematikou zabývají, dávají za jedny z nejdůležitějších aspektů tyto.

- Jako první uvádí Lukoszová (2004) stabilitu a konkurenceschopnost společenství dodavatelů, kde apeluje ze strategického hlediska na dodavatele, kteří jsou dlouhodobě schopni udržet nebo zlepšovat svou konkurenční pozici ve smyslu

služeb a výrobků. Firma tím pádem bude nakupovat efektivněji, kvalitněji nebo za lepší cenu. Ideální dodavatel je pochopitelně schopen spojit tyto tři aspekty dohromady. Pochopitelně, čím je tento první aspekt silnější, tím je volba dodavatele jednodušší, dodavatelů je méně a daleko flexibilněji jde přistupovat k dlouhodobým vztahům s ohledem na budování lepších podmínek a cen. (Kotler, 2001)

- Druhým aspektem je problematika vertikální integrace, při které se zvažuje, jak nakoupit výrobky z venku tak, aby byly co nejvhodněji vytvořeny podmínky z hlediska strukturální pozice pro vyjednávání. (Kaplan, Zrník 2007)
- Třetím aspektem je vybudování vyjednávacího vlivu, které Lukoszová (2004) rozdělila podle toho, od které hranice označujeme dodavatele jako silného dodavatele. Musí být soustředěvaný, s absencí závislosti na zákazníkovi kvůli významnému podílu prodeje, s náklady na přechod k jinému dodavateli hrozící zákazníkovi, s jedinečným nebo odlišným produktem, s hrozbou integrace směrem vpřed, jehož odběratel postrádá hrozbu zpětné integrace a jehož odběratel se potýká s vysokými náklady na informace, nákupy nebo vyjednávání. V rámci nákupu by se měl rovněž nalézt mechanismus zajišťující vyvážení a překonání těchto zdrojů vlivu dodavatelů. Doporučení, která tento mechanismus ochrání, jsou směřována k rozptýlení nákupu, vyhnutí se nákladům přechodu, prosazováním standardizace, pomoci náhradním zdrojům k úspěchu a vytvoření hrozby zpětné integrace.

### **3. 2. 4 Strategie nákupních informačních systémů**

Poslední strategie je nazvána jako strategie nákupních informačních zdrojů. Aby mohl nákup bezpečně zajistit potřeby, které výroba požaduje, musí znát interní stavy a zároveň mít centrálně kontrolu nad možnostmi externích dodavatelů. K tomu slouží konfrontace identifikovaných potřeb s výsledky průzkumu potřeb, s výsledky průzkumů zdrojů a hledání optimální preventivní strategie řešení předpokládaných disproporcí mezi zdroji a potřebami. Společnosti ve smyslu zákazníka má několik možností jak posoudit volbu optimálního zdroje informací. Prvním je pohled z hlediska nabídky, kde je nutná znalost parametrů nabídky, konkrétně parametrů technických. Dalším možným posouzením je hledisko místa zdroje, kde dochází k lokalizaci nabídky a její distribuce. Posledním je hledisko podmínek získání zdroje. Při něm sleduje ceny, slevy, pojištění, což jsou parametry obchodní.

Úkolem strategického nákupčího je řízení a plánování nákupu, čímž je nutné zajistit relevantní informace, které by měl obsahovat nákupní informační systém. Tento systém by měl zahrnovat nejen interní informace, které se vztahují k určité společnosti, ale i informace externí, jež jsou důležité pro strategická rozhodnutí a plány. (Lukoszová, 2004)

### 3. 3 Logistika a logistické metody

Logistika je mechanismem, který se v posledních letech velice rozmohl a to především z důvodu, že pomocí jejich nástrojů se dokáže firma přiblížit dokonalému stavu zásobování a plánování z hlediska zásob a to ze dvou různých cest. K příjmu zboží a jeho expedici. Sixta, Žižka (2009, s.7) definují současný stav logistiky takto: *„Logistika prochází vývojem od zaměření na jednotlivé části toku až po integrované pojetí. V mnoha společnostech se budují samostatné útvary logistiky a jsou pověřovány sladováním, popřípadě i přímou realizací všech logistických procesů v podniku. Bohužel v mnoha případech pracují jen na základě intuitivních zkušeností (mohou být na velmi vysoké úrovni) a nevyužívají dalšího aparátu k podpoře řízení. Nemluvě o tom, že v blízké budoucnosti útvar logistiky bude optimalizovat ucelené řetězce počínaje podnikem dodavatele potřebného materiálu a konče až konečným zákazníkem – spotřebitelem.“*

Z pohledu nákupu firma potřebuje nejen samotnou logistiku, ale hlavně logistické řízení, jež zahrnuje plány, následnou realizaci, řízení skladů a pohybu zboží a k tomu přesný informační systém, jež jej zajistí ke spokojenosti zákazníka. Důležitým faktorem, který je třeba u logistiky vzít v potaz je, že význam zákazníka má dvě formy. Zákazník ve smyslu firma, která vyrábí a zákazník, který dostává hotový výrobek. V obou případech bude zákazník spokojen, když logistika dodavatele i výrobní firmy dodrží následující aspekty. První je, že se zboží nebo služby dostanou k zákazníkovi v okamžiku jeho potřeby, na určené místo, způsobem, kterým vyžaduje a v požadované jakosti a kvalitě, která je potvrzena příslušnými atesty kvality, jež jsou součástí zboží či služby. (Lambert a kol, 2005)

V zahraničních publikacích autoři uvádějí dílčí názvy logistiky, které popisují obecnou část jejich plnění. Autoři uvádějí toto dělení: Podniková logistika, Řízení distribučních kanálů, Distribuce, Průmyslová logistika, Řízení materiálů, Fyzická distribuce zboží, Řízení dodávkových řetězců a Řízení zásobování. (Lambert a kol. 2005) Společně s tímto dělením

jsou spjatý vnitřní úkony, které jsou pro uspokojení zákazníka nezbytné a dalo by se je tedy nazvat jako optimalizace samotných logistických procesů. Proces začíná optimalizací plánování, kde logistik propojí oddělení napříč firmou a snaží se o co největší informovanost. Dalším krokem je pokus o zkrácení hmotných a informačních časů, na což navazuje nízkonákladovost investic, maximalizace pružnosti a efektivity. Dalším, již zmíněným požadavkem je cena a k ní, co nejlepší kvalita, případné zkvalitnění servisu. (Schulte, 1994)

Logistika se pro lepší chápání dá rozdělit na dva hlavní toky, a to nehmotný (informační) a hmotný (materiálový). Pokud chce odběratel obdržet své zboží včas, musí poskytnout dodavateli relevantní informace a naopak. Je nutné mít na paměti, že zmíněné toky nejsou pouze jedno či oboustranné, ale skoro vždy proudí i v rámci společnosti dodavatele a v rámci společnosti odběratele např. informace o expedici a tok zboží (výroba, sklad, obchodník apod.). (Sixta, Žižka 2009)

### **3. 3. 1 Teorie zásob**

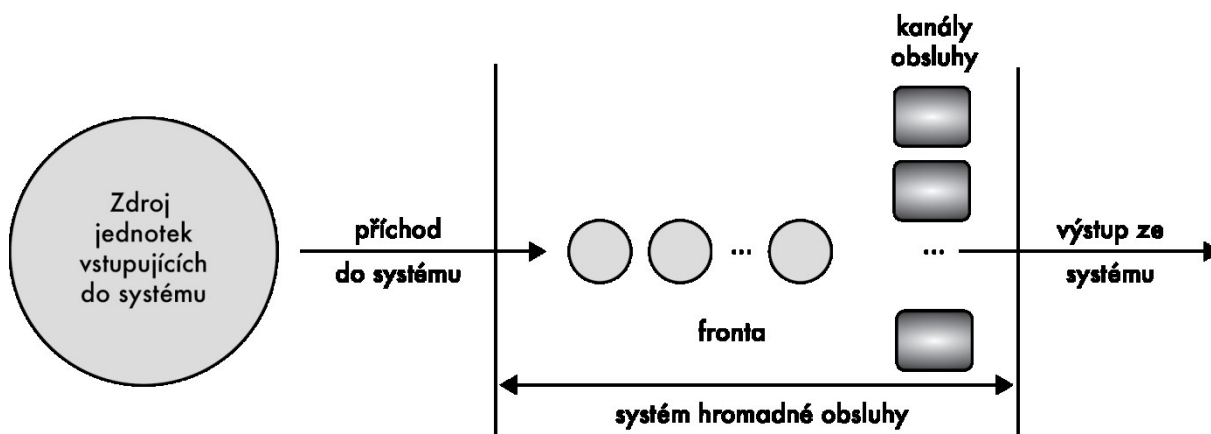
Teorie zásob se zabývá souhrnem metod matematiky, které se používají k modelování a optimalizaci procesů vytváření zásob odlišných položek a má za cíl zabezpečit bezchybný chod společnosti. V současné době se věnuje velikosti zásob značná pozornost. Tento fakt je dán tím, že má společnost ve zboží mnoho kapitálu, který může chybět při financování rozvoje této společnosti a navíc ohrožuje jeho platební schopnost. Přemíra zásob rovněž způsobuje náklady společnosti, které se promítnou hlavně na lidských zdrojích a energiích ve smyslu péče o daný materiál. Podle zahraničních studií dosahuje hodnota těchto nákladů na úroveň 19%-35% nominální hodnoty zásob za rok. (Sixta, Žižka, 2009) Podle Chase, Aqualino (1995) se tato hodnota pro průmyslové společnosti ve Spojených státech pohybuje na hranici 25%-35%. A u Němců, jak uvádí Kubát (2001), se tato hranice pohybuje na hranici 19%-30%. Objem kapitálu, který se váže k zásobám v českých podnicích, byl dle dlouhodobých průzkumů cirká 16% ve zpracovatelském průmyslu a cirká 20% v průmyslu obchodním. Zlepšení lze pozorovat i z dat, které zveřejnilo ministerstvo průmyslu a obchodu (2006), kdy v podnicích, které se zabývaly výrobou [REDACTED], byl tento podíl kapitálu vázaný na zásoby v procentech bilanční sumy na úrovni 12,78 a v procentech obrátu na úrovni 7,19.

### 3.3.2 Teorie front

Teorie front je rovněž matematickou metodou, která se zabývá modelováním a optimalizací procesů, vedoucích k určení priorit ve smyslu proudu objektů procházejících určitými zařízeními, které vyžadují obsluhu. (Sixta, Žižka, 2009)

Ve výrobní firmě nemusí být dostatek obslužných jednotek k obstarání všech skladovaných položek, které obsluhu potřebují, proto může snadno dojít k jejich nahromadění, čímž vzniká fronta, která je buď redukována anebo odmítána, čímž její velikost roste. V praxi se společnost může setkat s mnoha problémy, které lze vyřešit za pomoci této teorie. Příkladem systému hromadné obsluhy je výrobní linka, u které jsou kanály vedeny napříč jednotlivými pracovišti a za systému dobré logistiky jsou tato pracoviště společně s linkou plně využita. Pro lepší pochopení se uvádí příklad železnice, která by bez skvělého systému semaforů, křižovatek a přejezdů, při nastaveném vytížení, zažila totální kolaps. (Sixta, Žižka, 2009) Pro vysvětlení a lepší pochopení uveden obrázek 3.5.

**Obr. 3.5 Teorie front**



*Zdroj: vlastní zpracování podle Sixta, Žižka (2009)*

Teorie front se řídí základními pojmy, které jsou se sebou úzce spjaty právě kvůli nastavení přesného systému příjmu a expedice, při němž je dodržena maximální a minimální hladina skladů. Proces začíná vstupním proudem, při němž obsluha přijímá požadavky na vstupy, které jsou determinované, náhodné nebo smíšené. V determinovaném vstupu hraje roli předem přesně načasovaný interval. U náhodného vstupu není hlavní veličinou čas, protože okamžiky vstupu jsou čistě náhodné. Posledním druhem vstupu je vstup náhodný, kde některé jednotky zachovávají konstantní vstup a některé zcela náhodný. Příkladem takového vstupu jsou objednávky výhledové (projektové) a dílčí. (Schulte, 1994)



Schulte (1994) rovněž uvádí základní dělení pořadí, kterým putuje zboží z fronty do obsluhy. Toto dělení je označeno jako řád fronty.

- FIFO (first in – first out) – Nejdříve je obsloužen nejstarší požadavek.
- LIFO (last in – first out) – Nejdříve je obsloužen nejnovější požadavek.
- PRI (priority) – Nejdříve je obsloužena jednotka s nejvyšším stupněm důležitosti.
- SIRO (selection in random order) – Náhodné pořadí.

Na toto dělení navazuje disciplína fronty, která udává, zda je jednotka ochotna čekat na příslušnou obsluhu či ne. Disciplína se tedy dělí podle trpělivost jednotek na absolutně netrpělivou, bez netrpělivosti a na částečně trpělivou. (Schulte, 1994)

Teorie využívá mnoha dělení a následných matematických metod k výpočtu efektivity použitelnosti této metody, ovšem pro účely této diplomové práce jsou tyto údaje zbytečné.

### **3. 3. 3 Teorie obnovy**

Teorii obnovy se rozumí soubor metod, jež jsou opět pomocí matematických metod zkoumány z pohledu hospodárnosti, výměny a provozuschopnosti technických zařízení a prvků těchto zařízení. Tato metoda je v aplikační části zmíněna jen okrajově, proto není více rozvedena. (Sixta, Žižka, 2009)

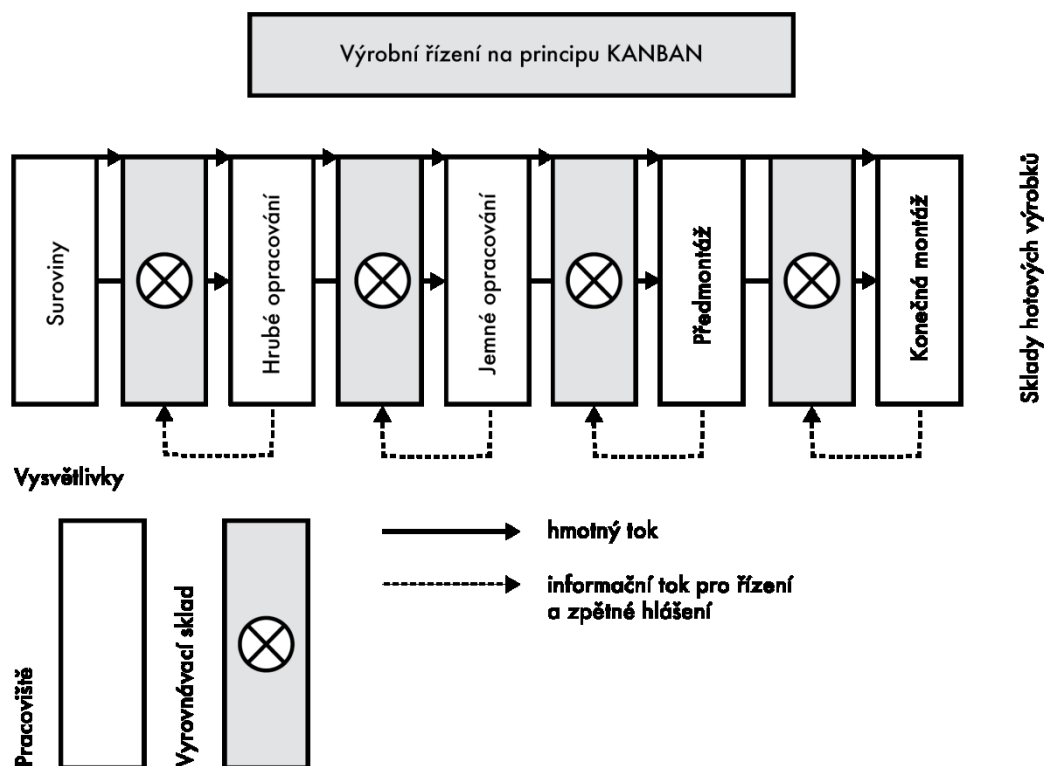
### **3. 3. 4 KANBAN**

KANBAN je systém, který na rozdíl od systému řízení zakázek, jež je orientován na zatížení ke zlepšení provozu na úrovni centrálního řídicího systému, kdy je zachován neměnný tok výroby, je systémem zavedeným firmou TOYOTA a slouží zejména k účinnému utváření toku ve výrobě. Mezi jeho nejpodstatnější prvky patří zejména samořídící regulační kruh mezi výrobou a odběrem, princip „vezmu si“ místo „přines“, flexibilní nasazení lidí a prostředků výroby, přenesení odpovědnosti krátkodobých řídicích funkcí na dané pracovníky a použití karty KANBAN jako nosiče informací. (Tomek, Vávrová, 2007)

KANBAN není třeba chápat jako nástroj pro vysoké využití kapacit, ale jako krátkodobou schopnost dodávat potřebný materiál na pracoviště s co největším snížením vázanosti obrátového kapitálu na výrobu. V KANBANU najde uplatnění hlavně společnost, která je zaměřena na velkosériové až hromadné dodávky ze strany výroby, jenž je

organizovaná jako proudová. (Tomek, Vávrová, 2007) Dalším předpokladem, je standardizace výroby a jejího programu, při čemž je vyrovnán takt, jak lze vidět na obrázku 3.6.

**Obr. 3.6 Výrobní řízení na principu KANBAN**



*Zdroj: vlastní zpracování podle Tomek, Vávrová (2007)*

Autoři Tomek, Vávrová (2007) uvádí, že pokud chce společnost KANBAN používat, musí dodržet následující pravidla. Spotřebitel nesmí žádat více kusů a ani požadovat tyto kusy dříve. Výrobce nesmí vyrábět více než je žádost od spotřebitele a ani nesmí předat zmetky. Poslední podmínkou je, že řídicí pracovník má povinnost vytěžovat rovnoměrně jednotlivé úseky, čímž reguluje požadovaný počet KANBAN karet. Tyto karty mohou být použity mezi dvěma různými pracovišti, mezi dvěma fázemi výroby a mezi dodavatelem, montáží apod.

### 3.3.5 Konsignační sklad

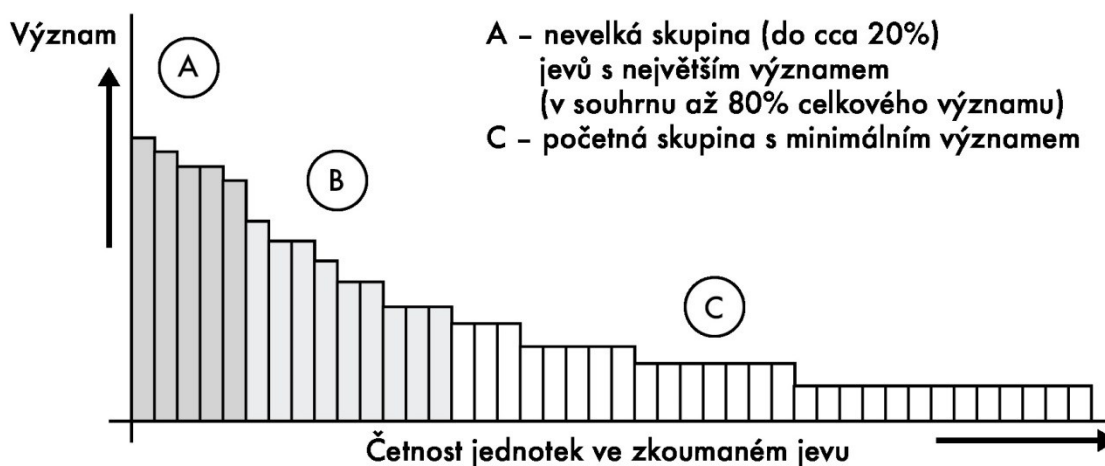
Tato logistická metoda se zabývá skladování zboží u nevlastníka zboží, který je zřízen za účelem přiblížení zboží k zákazníkovi. Metody se využívá ve výrobních firmách,

kteře mohou dlouhodobě zaručit odběr daného typu zboží, čímž se vlastnosti konsignačního skladu vyplácí oběma stranám. Tento sklad zřizuje poskytovatel zboží, tzv. konsignant, který u fyzické nebo právnické osoby, tzv. konsignatáře, přičemž riziko za zboží obvykle nese dodavatel. Odběratel má právo zboží odebírat pro účely výroby, se kterými by měl být dodavatel obeznámen, a zároveň je povinen dodavatele včas, dle konsignační smlouvy, informovat o jeho dalším naskladnění.

Hlavními znaky, kterými se konsignační sklad vyznačuje, jsou tyto. Náklady na přepravu zboží do skladu hradí konsignant, přičemž konsignant dává zboží do konsignačního skladu na základě objednávek konsignatáře nebo dle smlouvy s minimální zásobou. Náklady na udržení konsignačního skladu hradí konsignant, stejně jako bere odpovědnost za riziko ztráty, změny cen nebo poklesu prodejnosti. Z hlediska vlastnictví zboží je konsignant vlastníkem až do té doby, než je zboží převedeno z konsignačního skladu na sklad, čímž vzniká povinnost konsignatáře informovat konsignanta k následné fakturaci. (Veber, Srpová, 2005)

U konsignačního skladu se opět využívá také metody ABC, ze které nakupující určí, které materiály jsou vhodné pro konsignaci.

**Obr. 3.7 ABC analýza u konsignačního skladu**



*Zdroj: vlastní zpracování podle Veber, Srpová (2005)*

## 4 Metodika shromáždění dat

Metodika výzkumu je rozdělena na dvě hlavní fáze, které na sebe navazují a to fáze přípravná a následná realizační.

### 4.1 Přípravná fáze

#### 4.1.1 Definování problému

Výrobní společnost se potýká

Proto je zapotřebí vyhledat vhodné alternativy a úspory, aby došlo k postupnému zacelování propasti mezi skutečnými a nucenými potřebami, které určují hlavně dodavatelé. Jedním z řešení je strategický přístup k nákupu, logistice a k jeho následné operativě, přičemž aplikace těchto metod započala přibližně před rokem ve větším měřítku, než ve kterém byly metody aplikovány v minulosti.

#### 4.1.2 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je získat informace poskytující data ke srovnání předešlého období k novému z hlediska statistik a úspornosti oblastí, které jsou klíčové pro výrobu hlavních zakázek strojírenské společnosti. Tento výzkum se týká těchto komodit:

- Hutní materiály,
- pryže,
- ložiska,
- skla
- elektronika.

Zmíněné komodity se dají nakupovat s použitím výhledů, které vedou k úsporám z rozsahu a úsporám v rámci logistických metod. Cílem je tedy zkoumání, zda je možné aplikovat metody strategického nákupu za pomoci metody focus group, která odhalí, zda tyto metody byly v minulosti aplikovány a co strojírenskou společnost vedlo ke krokům, které bránili tvorbě strategického nákupu. Následným krokem je řešení problému aplikace metod strategického nákupu a návrhy jeho transformace s cílem vymezit hlavní body a oblasti, na které by se daly tyto metody aplikovat.

### **4. 1. 3 Typy údajů**

Primární údaje vychází ze samotného šetření focus group, kdy má každý respondent příležitost sdělit odpovědi na otázky v rámci okruhů, které jsou pro tento výzkum vymezeny. Okruhy a otázky budou více rozvinuty v kapitole samotného výzkumu. Pro výzkum budou použity interní sekundární údaje, které byly poskytnuty strojírenskou společností k nahlédnutí. Jedná se převážně o číselné údaje z hlediska historie dodavatelů, cenová jednání a dlouhodobé sledování oddělení nákupu z hlediska prosperity celé strojírenské společnosti. Tato data byla z části analyzována v charakteristice strojírenské společnosti a to v podkapitole dodavatelé, kde jsou veškerí dodavatelé shromážděni a rozdělení dle metody ABC. Pro účely této práce jsou zkoumány komodity a materiály ze skupiny A, z hlediska nákupního objemu v korunách a z hlediska důležitosti pro ekonomické zdraví společnosti z hlediska kvality a skladovému hospodářství.

### **4. 1. 4 Metoda sběru dat**

Nástrojem sběru dat je ústní dotazování respondentů ve focus group za pomoci diskuse, která bude moderována a vedena napříč odděleními pomocí otevřených otázek. Jako podpůrné zkoumání bude využito následné zkoumání v poskytnutých dokumentech. Respondenti jsou zástupci managementu firmy, kteří jsou schopni, z hlediska dlouhodobého, popsat transformaci nákupu a rovněž jsou ochotni a schopni vysvětlit předložená data.

### **4. 1. 5 Technika a způsob výběru výběrového souboru**

V technice sběru dat jsou použity kvótní výběry. Respondenti budou tázáni osobně a jejich výběr je předem vybraný, tím pádem jde o výzkum nereprezentativní, konkrétně o focus group. Kvótní výběry jsou určeny na základě zastoupení jednotlivých oddělení, které s nákupem ve společnosti spolupracují, dle znalosti oblasti nákupu ve společnosti, dle pozice vzhledem k možnosti hodnocení a dle délky pracovního vztahu v této firmě z hlediska možnosti porovnání. Jedná se o vedení společnosti, oddělení obchodu, konstrukce, výroby a personalistiky a nákupu. Výběrový soubor je zastoupen osmi respondenty a samotný výzkum formou focus group bude trvat sto padesát minut.

### **4. 1. 6 Plán výzkumu a harmonogram**

Plán výzkumu je určen jedním z hlavních atributů, a to věcná a časová závaznost z pohledu plnění potřebných kroků pro diplomovou práci a z pohledu časové vytíženosti

tázaných respondentů. V prvopočátku bude ze základního souboru vytyčen soubor výběrový. Za základní soubor jsou považováni všichni THP zaměstnanci ve výrobní společnosti, ze kterých bude vytvořen soubor výběrový na základě kvótních výběrů. Tvorba okruhů, které jsou použity u metody focus group, budou vytvořeny v období 1. 3. - 25. 3. 2016. Osobní dotazování proběhne i před výzkumem ve focus group a to ve stejném období. Zkoumání metodou focus group bude realizováno dne 1. 4. 2016 následné zpracování dat proběhne v období 4. 4. – 10. 4. 2016. Následné poskytnuté materiály budou vyhodnoceny samostatně a posléze budou k několika bodům vzneseny dotazy v podobě osobního dotazování na respondenty v období 11. 4. - 17. 4. 2016. Další osobní dotazování probíhalo a proběhne v období tvorby celé práce a je určeno k pochopení smyslu fungování vazeb oddělení ve strojírenské společnosti.

Časové rozložení celého výzkumu je uvedeno níže v Tab 4.1.

**Tab. 4.1 Časové rozložení výzkumu**

	1.3. - 25.3.2016	30.3.2016	1.4.2016	4.4.-10.4.2016	11.4.-17.4.2016
Tvorba okruhů	X				
Pilotáž		X			
Sběr dat	X	X	X		X
Zpracování dat				X	
Analýza dat					X

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 4. 1. 7 Rozpočet

Výzkum bude proveden s nepatrnými režijními náklady a to v podobě cestovného a kancelářských potřeb.

- Kancelářské potřeby (Tužka, papír, toner)
- [REDACTED]

## 4. 1. 8 Pilotáž – přípravná fáze

Před začátkem samotného dotazování bude provedena pilotáž dotazníku, které se zúčastnili 3 respondenti, mezi které budou zařazeni zaměstnanci společnosti a jednatel společnosti, kteří byli v minulosti u přímého zavádění metod úspor do firmy. Pilotáž dotazníku bude provedena 30. 3. 2016.

## **4. 2 Realizační fáze**

Realizační fází se rozumí ta část výzkumu, v které se respondenti podrobili samotnému výzkumu podle plánu. Jelikož se jednalo o velice náročný výběrový soubor, z hlediska pozic a časového vytížení, původní zamýšlený soubor dvanácti respondentů byl snížen na osm, což výzkumu nevadilo, protože každé oddělení bylo zastoupeno alespoň jedním zástupcem.

### **4. 2. 1 Pilotáž – realizační fáze**

Respondenti určení pro pilotáž byli se všemi otázkami spokojeni a nenacházeli chyby v žádné otázce ani v dotazníku jako celku. Jediným problémem bylo dlouhé časové rozložení, které bylo u samotného výzkumu zredukováno na délku sta minut.

### **4. 2. 2 Sběr dat**

Sběr dat byl zahájen 1. 3. 2016, přičemž spočíval v osobním dotazování účastníků výběrového souboru, kterým byly kladeny dotazy i mimo hlavní část výzkumu. Dne 1. 4. 2016 byl proveden v prostorech strojírenské společnosti výzkum formou focus group, které se zúčastnilo osm respondentů z vedení společnosti a vedení jednotlivých oddělení. Důvodem tohoto výběru byl dlouhodobý vývoj a zodpovědnost za zakázky, jež jsou pro strojírenskou společnost klíčové. Pro tyto zakázky byly nakupovány komodity, které jsou v rámci strategického nákupu zmíněny a úkolem této kapitoly je zjistit, proč bylo v minulosti skladové hospodářství nestabilní, z jakého důvodu se časově i obsahově přesouvaly zakázky pomocí zakázkového řízení, jakým faktorem je vyvolán tlak na snížení kalkulací pro dané zakázky a jak si management strojírenské společnosti do budoucna představuje řízení a výrobně - termínové uspokojení zakázek. Výzkum započal v devět hodin třicet minut a trval přesně sto minut. Záznam nebyl kvůli diskrétnímu režimu nahráván, ale zapisován zapisovatelkou, která si pečlivě zaznamenávala hlavní body v odpovědích. Zapisovatelka byla vybrána z řad THP pracovníků z hlediska znalosti konceptu společnosti, čímž rozuměla požadavkům na kvalitativní zapisování. Odpovědi a reakce byly zaznamenány na devět stránek formátu A4. Data byla vyhodnocena ze záznamového archu a po podrobném prozkoumání výstupů byla provedena analýza primárních dat. Na základě dat získaných kvalitativním šetřením byla analyzována data sekundární pro lepší provázanost a pochopení diskuse. Tato data byla zpracována po nahlédnutí na oddělení, které data poskytl. Pro zachování diskrétnosti této práce nebyla data propůjčena k dalšímu zpracování

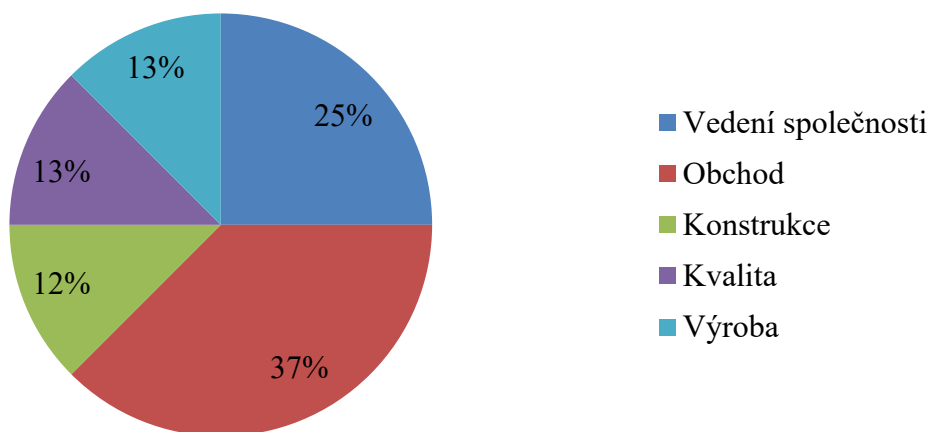
ani k přílohám diplomové práce. Data primární i sekundární byla zpracována za pomoci programu Excel společnosti Microsoft a slouží k přesnému popisu a vyhodnocení tohoto šetření a následně k případným doporučením.

### 4. 2. 3 Charakteristika výběrového souboru

Výběrový soubor byl vybrán na základě splnění podmínky pracovní zkušenosti se strojírenskou společností a s dlouhodobou zkušeností s nákupním oddělením ve společnosti. Respondentů tohoto souboru se nasčítalo osm, přičemž každý z těchto respondentů je ve vedení strojírenské společnosti nebo na vedoucích pozicích. Z hlediska rozdělení pohlaví byli respondenti rozdělení v poměru tři ženy ku pěti mužům. Z hlediska pozic byli přítomni jednatel společnosti, ředitel společnosti, vedoucí procesu a kvality, tři obchodní manažeři, vedoucí konstrukce a vedoucí výroby. [REDACTED]

[REDACTED] Okruhy otázek byly koncipovány a tvořeny v závislosti na okruhy předešlé, přičemž se každý z respondentů mohl ke každému okruhu vyjádřit, byl-li tázán.

**Obr. 4.1 Složení focus group z hlediska zastoupení z oddělení**



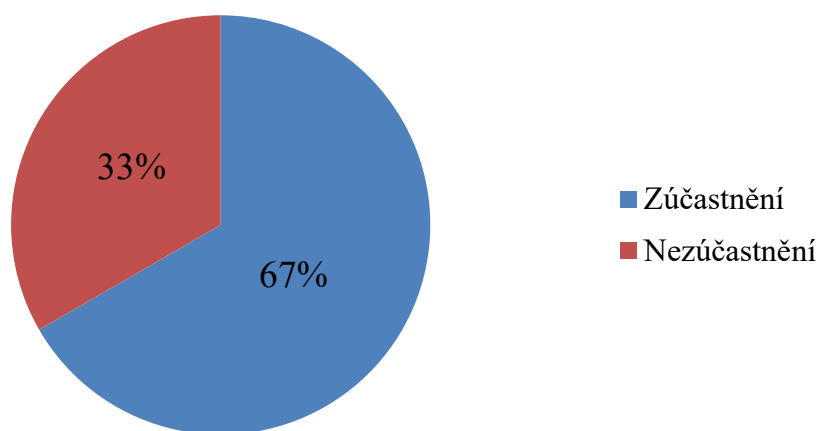
*Zdroj: vlastní zpracování na základě sekundárních dat, poskytnutých strojírenskou společností*



## 5 Analýza výzkumu

Sekundárně byla analyzována data strojírenské společnosti k nahlédnutí, ze kterých byla získána podpůrná data pro metodu focus group. Z dvanácti oslovených respondentů se výzkumné metody zúčastnilo osm.

**Obr. 5.1 Podíl zúčastněných respondentů a nezúčastněným z VS**



*Zdroj: vlastní zpracování na základě sekundárních dat, poskytnutých strojírenskou společností*

Úvodní větou byla spuštěna diskuse, do které jednotlivě zasahoval každý respondent zvlášť, pokud měl k dané problematice co říct. V případě drobné odchylky moderátor do diskuse nevstupoval a sledoval úhly pohledu jednotlivých oddělení na danou problematiku. Pokud se odchylka zvětšovala, moderátor zasáhl a vrátil diskusi k tématu, které se shodovalo se zkoumaným problémem. V kapitole je popsán každý jeden okruh otázek, které vedly k nezaujatému pohledu moderátora na věcnou problematiku v otázce vnímání strategického nákupu pro jeho další aplikaci, která je popsána v návrzích a doporučeních. Na základě dat získaných kvalitativním šetřením byla analyzována data sekundární.

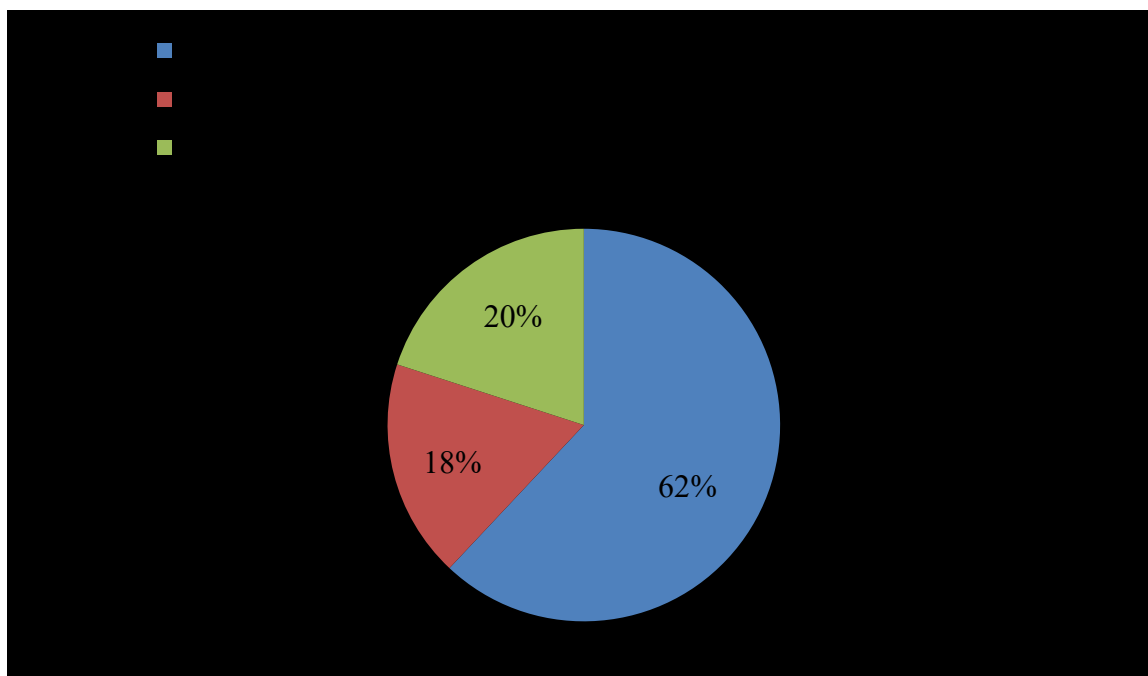
### 5.1 Obchod

Diskuse započala dotazem na obchodní oddělení, při němž byli obchodníci tázáni na samotné řízení zakázek s plánováním výroby, přípravnou fází a založením do systému

[illegible]

[REDACTED]

Obr. 5.2 Podíl



*Zdroj: vlastní zpracování na základě sekundárních dat, poskytnutých strojírenskou společností*

V momentě, kdy obchodník zajistí veškeré podklady pro vytvoření nabídky, je nabídka vytvořena, a zaslána zákazníkovi zpět.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

## 5.2 Konstrukce

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

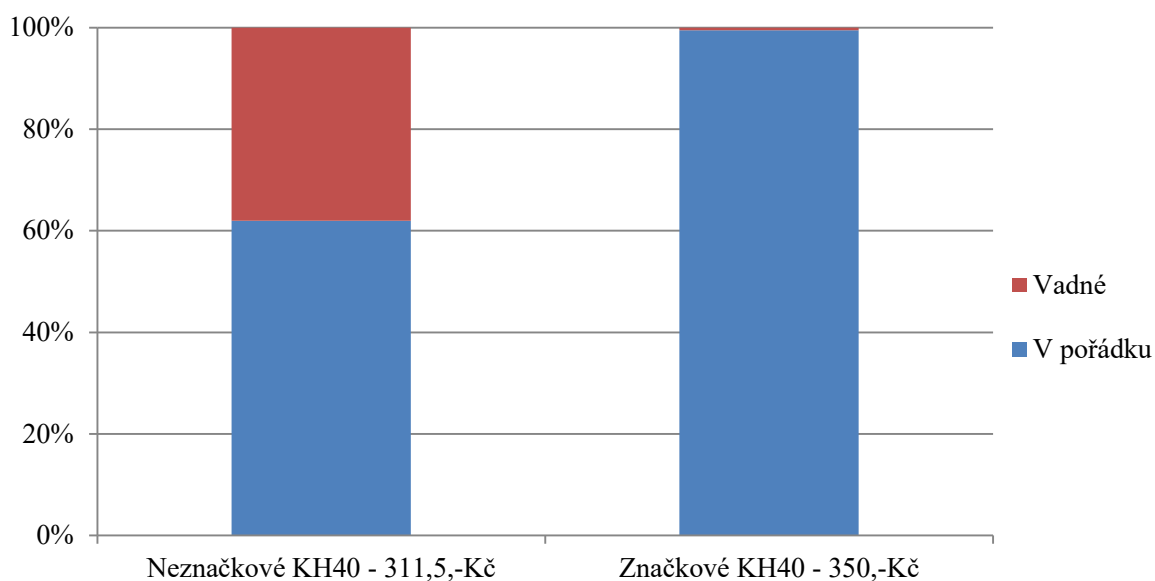
Hlavní konstruktér byl tázán na otázku týkající se chybně aplikované metody strategických úspor a to, proč může pár korun ušetřených na ložisku, přijít strojírenskou společností velice draho. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Značka ložisek je velice důležitá, protože každý výrobce garantuje svou kvalitu jinak. V tomto případě je třeba brát na vědomí, že pokud není vystaven požadavek na speciální druh ložiska, jsou používána běžně dostupná ložiska, která se označením znatelně neliší a jediným rozdílem je právě výrobce. Příkladně jedna nejmenovaná ze společností skupiny Schäffler, která je označována jako jedna z kvalitativně nejlepších, co se výroby ložisek týče, si zkrátka nemůže dovolit dodávat špatná ložiska. Mechanismy, které ložiska obsahují, jsou ze strany strojírenské společnosti garantovány po dobu dvaceti až pětadvaceti let s příslušnou údržbou a servisem, čímž kvalita v podobě [REDACTED] zaručuje minimální starost. Reklamace vadných ložisek je prakticky nemožná, ale za cenu toho, že se tento případ stává u kvalitních [REDACTED] jen zřídka a pokud se stane, je na reklamačním a servisním oddělení příslušného výrobce, jak s daným případem naloží. Běžný postup je příjezd na místo poruchy a zjištění kvalitativních odchylek za pomoci měření a rekonstrukce závady. Ze zkušeností jasně vyplývá, že v absolutně majoritní většině je na vině špatné užívání daného [REDACTED], které způsobilo poruchu ložiska. [REDACTED]

**Obr. 5.3 Srovnání zmetkovosti neznačkového ložiska vůči značkovému**



*Zdroj: vlastní zpracování na základě sekundárních dat, poskytnutých strojírenskou společností*

Na obrázku lze pozorovat odchylka jakosti při koupi značkového ložiska za 350,- Kč/ks oproti neznačkovému ložisku za 311,5,- Kč/ks, přičemž bylo při tvorbě grafu vycházeno z reálných čísel strojírenské společnosti. Poznámka konstrukce k dané problematice byla vznesena v souvislosti se specifikací cyklů daného ložiska. Pokud by zadavatel zakázky uvedl, kolik cyklů má ložisko vydržet, dalo by se s neurčitou technickou specifikací pracovat úplně jinak.

V souvislosti na danou problematiku, která se vztahuje k nakupovaným komoditám, byl osloven šéf kvality ve strojírenské společnosti, který se vyjádřil se spokojenosti jeho oddělení vzhledem k požadavku na kvalitativní normy, které by měli dodavatelé splňovat a následně dokazovat.

### **5. 3 Kvalita**

Podmínkou splnění příslušných norem znamená zaslání certifikátů, prohlášení o shodách a atestů směrem k zákazníkovi, které dokazují kvalitu daného výrobku či polotovaru. Dotaz byl směřován k příkladu zpětné vazby od dodavatele, který je v případě upozornění, povinen zasílat atesty na příslušná místa vstupní kvality ve strojírenské společnosti. Dodavatel dostává upozornění formou objednávky, kde je v kolonce ATESTY, zvýrazněn potřebný atest či norma, který by měl výrobek splňovat. U materiálu skupiny A,

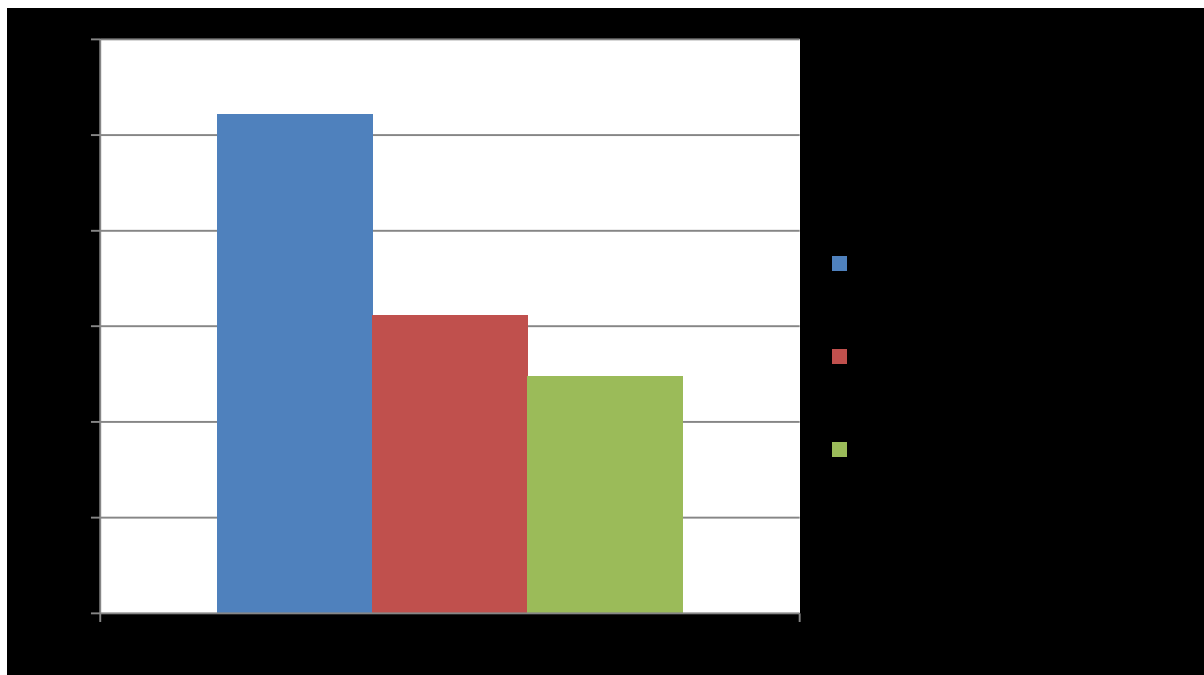
kteřá je zmíněna v charakteristice strojírenské společnosti, je nákupní oddělení povinno automaticky zajistit atesty pro oddělení kvality, které je poté zakládá pro potřeby obchodníka k danému případu. Nákupčí by tedy měl vhodně vybírat dodavatele, kteří jsou schopni bez vyzvání takového atesty zasílat. Takto byla popsána první část vstupní kontroly.

Druhá část spočívá v měření odchylek k referenčním vzorkům. Jako dobrý příklad byly uvedeny referenční vzorky pryžových profilů, které se často neshodují s doručeným zbožím. Tento problém byl způsoben dlouhým vyvíjením profilu. Jako příklad opačného extrému lze uvést hliníkové matricové profily, které jsou od začátku vývoje prakticky stejné, a pokud dojde ke změně, je opětovně navržen referenční vzorek, který souhlasí s tvarem dodávaného profilu a to díky jeho fyzikálním vlastnostem a tvrdosti. [REDACTED]

[REDACTED] U pryží je faktor dlouhého vývoje způsoben ohybem a podmínkami skladovatelnosti profilů, přičemž se poté daný sériově tlačený profil neshoduje s referenčním vzorkem. Třetí faktor, který je v rámci trhu [REDACTED] nově ovlivňujícím, je změnové řízení příslušných norem nehořlavosti, kterým odpovídají směsi materiálů, jež mají odlišné tvarové vlastnosti, a i když je směs kvalitativně lepší, neodpovídají dodávané profily referenčním vzorkům. [REDACTED]

[REDACTED] Pro lepší pochopení byla na základě sekundárních dat z nákupního oddělení a konstrukce zpracována analýza tzv. mrtvých profilů k tzv. živým. Vysvětlení těchto označení má kořeny v použitelnosti pro stálé a nové projekty s určením posledního použití tří let. [REDACTED]

Obr. 5.4 [REDACTED]



*Zdroj: vlastní zpracování na základě sekundárních dat, poskytnutých strojírenskou společností*

[REDACTED]

[REDACTED]

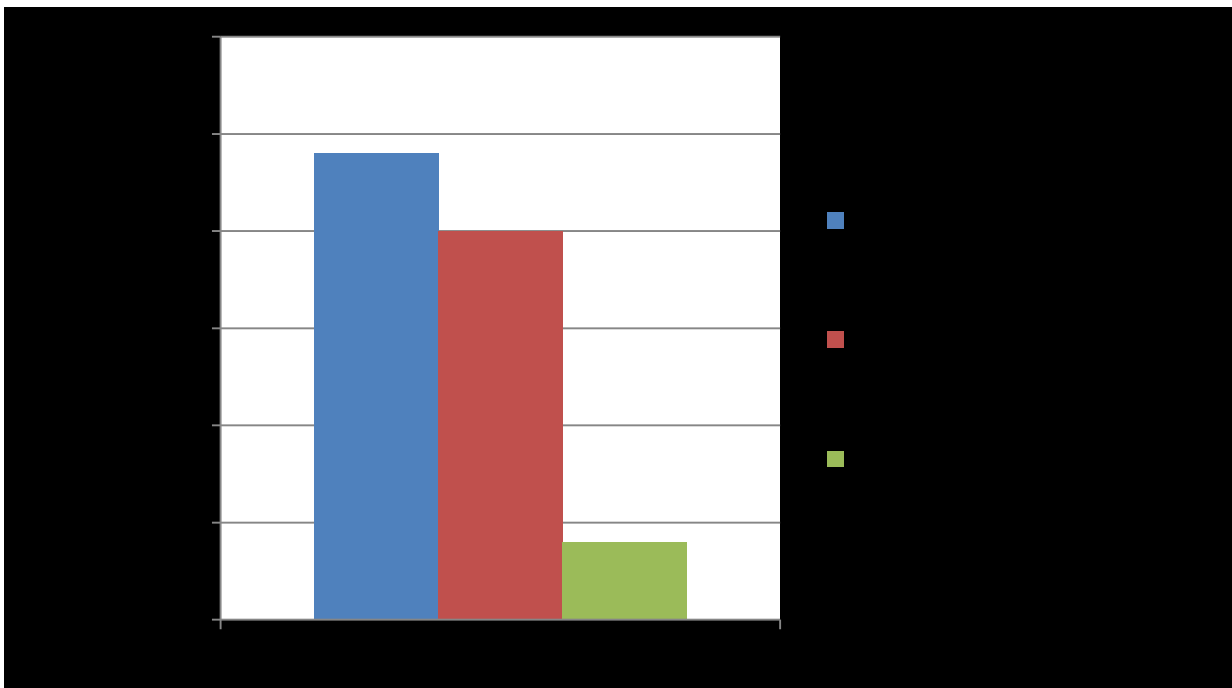
## 5.4 [REDACTED]

[REDACTED]



[illegible]

[REDACTED]



*Zdroj: vlastní zpracování na základě sekundárních dat, poskytnutých strojírenskou společností*

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

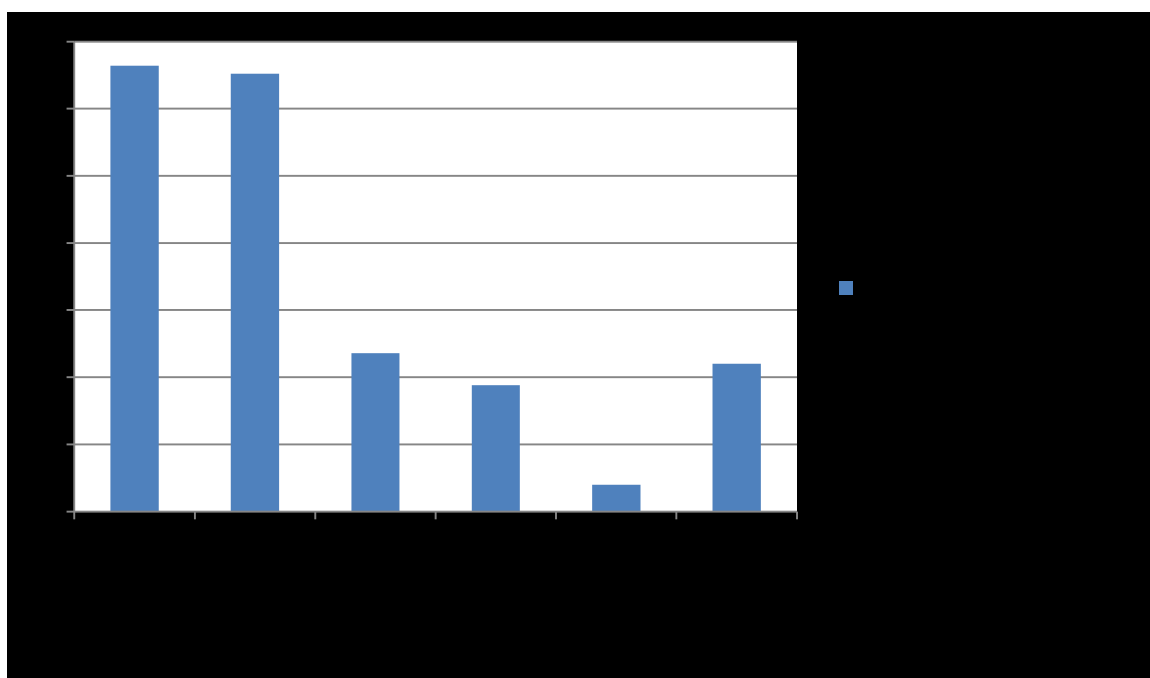
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Obr. 5.6



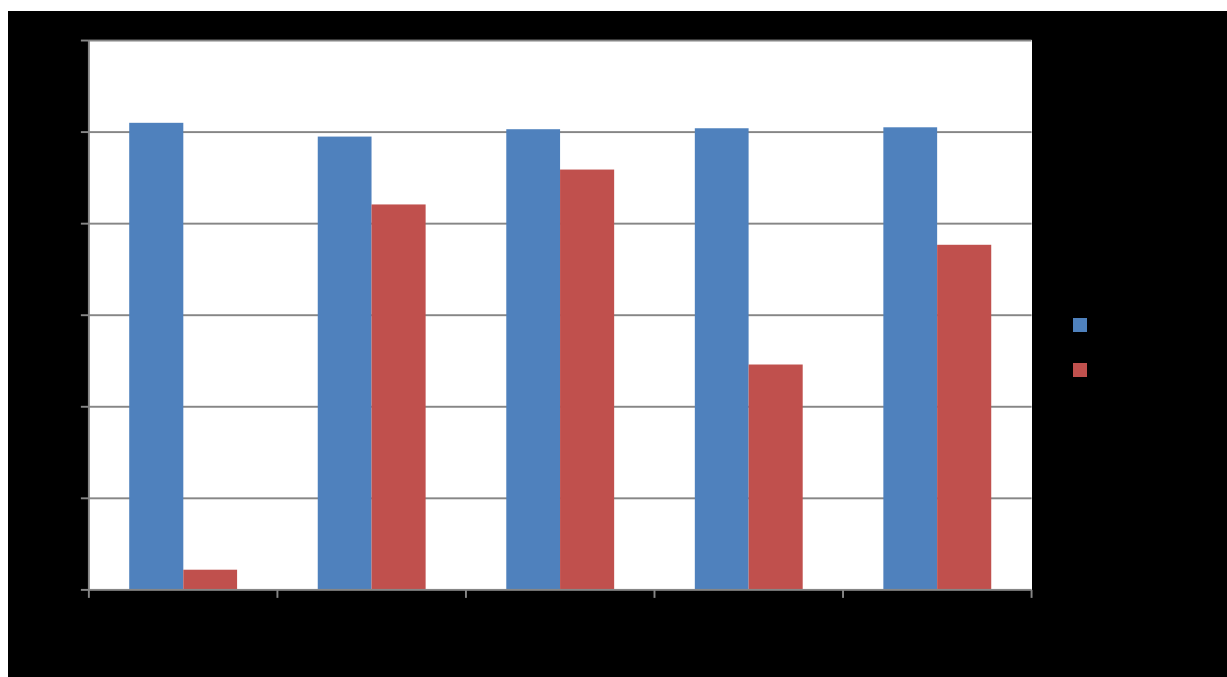
*Zdroj: vlastní zpracování na základě sekundárních dat, poskytnutých strojírenskou společností*

## 5.5 Výroba a problém kapacit

Výroba byla tážána ve dvou rovinách. První z nich byl výskyt zmetků z dodávaného zboží na dílnách a jejich řešení. Otázka opět směřovala ke kvalitě dodavatelů, kteří dodávají hlavní materiály či skupiny komodit do strojírenské společnosti. Odpověď byla uspokojivá, a to, že se za zmetky často neshledává a pokud ano, jsou schopni nahradit kusem následujícím, přičemž se nepoužitelný kus stačí vyreklamovat.



Obr. 5.7



*Zdroj: vlastní zpracování na základě sekundárních dat, poskytnutých strojírenskou společností*

## 5. 7 Interní informační systém a jeho vnímání napříč odděleními

Předposlední okruh celé diskuse byl věnován internímu informačnímu systému, který by měl pracovníkům strojírenské společnosti pomáhat řešit jejich pracovní úkony a zároveň by měl být hlídacím okem vedení společnosti ve věcech organizace a historických vazeb obchodních případů protínající skrz na skrz veškerá oddělení strojírenské společnosti.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

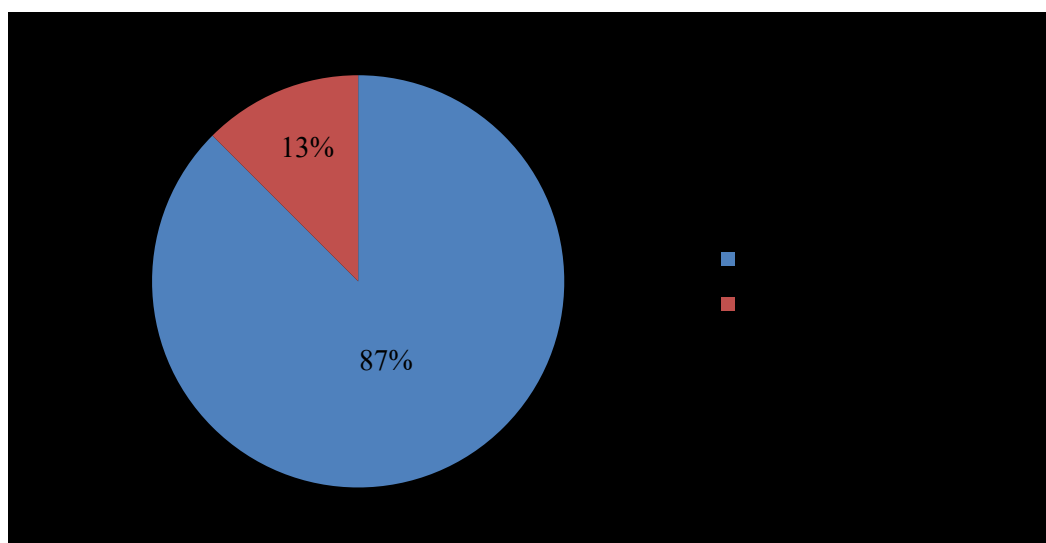
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

\_\_\_\_\_



*Zdroj: vlastní zpracování na základě sekundárních dat, poskytnutých strojírenskou společností*

## 5.8 Nahraditelnost lidských zdrojů

Posledním okruhem, na který byl vznesen dotaz, byla nahraditelnost lidských zdrojů z hlediska zkušeností a míry fluktuace, která je nedílnou součástí každé společnosti.

A series of horizontal black bars of varying lengths, creating a striped pattern. The bars are stacked vertically, with some being longer than others, creating a rhythmic, abstract visual effect. The bars are solid black and set against a white background.

Řešení vidí strojírenská společnost v proškolení nových zaměstnanců za účasti opouštějícího zaměstnání a v dohodě s tímto člověkem, který by byl k dispozici v případě zjištění komplikovanějšího problému v daném oddělení.

## 6 Návrh transformace strategického nákupu

Tato kapitola je věnována návrhům a doporučením vedení strojírenské společnosti, které vychází z dat, jež byly zpracovány v předchozí kapitole analýzy výzkumu.

Návrhy na zlepšení budou nejdříve směřovat ke strategickému nákupu, dále k logistickým metodám, které jsou součástí strategie a dále se přistoupí ke konečnému a komplexnímu doporučení, které by mohlo přispět k lepší aplikaci strategického nákupu za užití logistických metod ve strojírenské společnosti.

[REDACTED]

Strategický nákup byl ve výrobní společnosti aplikován jen částečně a nárazově, a to po domluvě s obchodním oddělením vždy v rámci jednoho projektu.

### 6.1 Strategický nákup

Z výzkumu vyplynulo, že je v oblasti projektů a výhledů, v rámci opcí, skrytý potenciál pro tvorbu materiálové strategie nákupu, strategie řízení zásob a rozvinutí strategie dodavatelsko odběratelských vztahů. [REDACTED]

[REDACTED]



[REDACTED] Vzhledem k dlouholetým vztahům strojírenské společnosti s hlavními dodavateli, není zapotřebí zajišťovat veškeré body, které by měla splnit metoda strategie dodavatelsko-odběratelských vztahů, proto se doporučují pouze tyto:

- Rozhodnutí o podmínkách dodávek, ve smyslu postupných návozů
- Rozhodnutí o materiálově-technickém zabezpečení, které bude zajištěno specifikací, atesty a referenčními vzorky.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

## 6. 2 Logistické metody strategického nákupu

Vzhledem k přetížení výroby a nestálosti v expedici zakázek se jako výstup zkoumání v této diplomové práci doporučuje, pro účely strojírenské společnosti, dojednat s klíčovými dodavateli konsignační sklady zřízené ve strojírenské společnosti [REDACTED]

[REDACTED]

### 6. 2. 1 Konsignační sklady dodavatele

Výstupy analýzy výzkumu poukázaly na přetížení výroby, což má za následek přesouvání termínů výroby zakázek a následné expedice. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] Pro zavedení konsignačního skladu je zapotřebí práce oddělení obchodu, konstrukce a nákupního oddělení. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] Zodpovědnost za odhad opakovatelnosti zakázek je poté na obchodníkovi, kterýžto určí předpokládaný objem zboží na konsignačním skladu. Nákupní oddělení by poté zajistilo smlouvy o zřízení takového skladu za podmínek, které jsou nastaveny pro strojírenskou společnost. Jelikož se prozatím vyrábí z celé škály materiálů a dílců, předpokládá se námitka ze stran dodavatele ohledně zpětného odebrání zboží z konsignačního skladu v případě jeho nevyužití. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

### 6. 2. 2 Konsignační sklad [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

### 6. 3 Komplexní návrhy

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

## 7 Závěr

Tato práce byla pojata jako návrh konceptu nákupního oddělení, který by efektivně pomohl strojírenské společnosti k úsporám, jež jsou podpůrnou ekonomickou silou každé výrobní společnosti. Pro účely práce byla využita data a údaje napříč celou společností, která nejdříve pomohla k poznání formy strojírenské společnosti a následně byla využita k převážně kvalitativnímu výzkumu, jež byl využit pro aplikaci strategických nákupních metod.

[REDACTED]

Jako první návrh bylo strojírenské společnosti navrženo aplikovat a rozšířit dosavadní strategický nákup z jednotlivých zakázek na celé spektrum [REDACTED], které jsou v současné situaci nejvýhodnějším řešením. Součástí tohoto návrhu bylo rozdělení materiálu dle komodit k lepšímu zacílení priorit při tvorbě strategického nákupu.

Druhá strategie se zaměřila na vznik logistických metod a na vzájemnou kooperaci s první strategií. Z teoretických východisek byla doporučena metoda konsignačních skladů,

[REDACTED]

Návrhy a doporučení, kterým byla věnována poslední kapitola, byly koncipovány tak, aby se nadále v rámci strojírenské společnosti a její formy daly rozvíjet a postupně budovat v rámci znalostí nových strategií.

## Seznam použité literatury

### Odborné knihy:

1. BOTEK, Marek a Libor ADAMEC. *Sbírka příkladů z inženýrské ekonomiky a managementu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2004. ISBN 80-7080-544-7.
2. EMMETT, Stuart. *Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1828-3.
3. FRANK, Robert H a Ben BERNANKE. *Ekonomie*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0471-4.
4. CHASE, Richard B. a Nicolas J. AQUILANO. *Production and Operations Management*, Chicago: Irwin, 1995. ISBN 0-256-14023-5.
5. KAPLAN, Milan a Josef ZRNÍK. *Firemní nákup a e-aukce: jak šetřit čas a peníze*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2002-9.
6. KAPLAN, Milan a Josef ZRNÍK. *Jak levněji a lépe nakupovat: on-line výběrová řízení ve firemním nákupu*. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-1145-1.
7. KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
8. LAMBERT, D.; STOCK, J. R.; ELLRAM, L. M. *Logistika*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0504-0.
9. LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.
10. SCHULTE, Christof. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-87-2.
11. SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA. *Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2563-2.
12. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-211-5.
13. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.
14. [REDACTED]
15. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1069-2.

16. VOLLMANN, T.E., WHYBARK, D.C., JACOBS, F.R. *Manufacturing Planning and Control for Supply Chain Management*, 5. vydání. New York : McGraw-Hill, 2005. S. 712.

### Články v odborném časopise

1. KUBÁT, Jiří. Jak snižovat náklady. *Logistika*. 2001, roč. 7, č. 11, s. 16 ISSN 1211-0957

### Internetové zdroje

1. *EKONOMICKÉ CHOVÁNÍ PODNIKATELSKÝCH SUBJEKTŮ PŘI VYUŽITÍ SCM* [online]. Brno, 2011 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: [https://www.vutbr.cz/www\\_base/zav\\_prace\\_soubor\\_verejne.php?file\\_id=43685](https://www.vutbr.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=43685)
2. *Finanční analýza průmyslu a stavebnictví* [online]. Praha, 2007 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: <download.mpo.cz/get/28624/33988/363327/priloha002.pdf>
3. *Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen 2011 – 2015* [online]. Pardubice: Český statistický úřad, 2015 [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/x/mira-inflace-v-cr-v-unoru-2015>
4. *Předběžný odhad HDP - 4. čtvrtletí 2015* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2015 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2015>

### Pomocné a doplňkové zdroje

1. BROŽOVÁ, H., ŠUBRT, T., MIKULECKÝ, M. *Case study pro kvantitativní podporu rozhodování*. Česká zemědělská univerzita v Praze, 2005. Dostupné z: <http://pef.czu.cz/~BROZOVA/CASESTUDY/index.html>

## Seznam zkratek

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

ČSÚ – Český statistický úřad

aj. – a jiné

č. – číslo

ČR – Česká republika

DPH – daň z přidané hodnoty

obr. – obrázek

tab. – tabulka

a.s. – akciová společnost

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

s.o. – státní organizace

sb. – sbírky

tj. – to je

VŠB – Vysoká škola báňská

např. – například

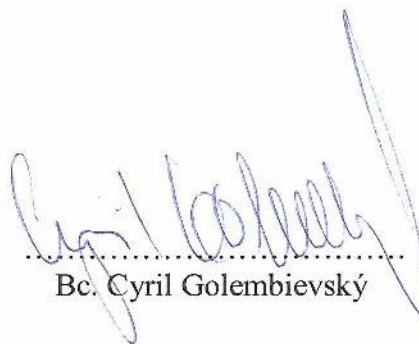
tzv. – tak zvaně

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 21.4.2016



.....  
Bc. Cyril Golembievský



## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 – Příprava na Focus Group

## Příloha č. 1 – Příprava na Focus Group

Pozvání: 12 respondentů

Časový plán: 120 - 180 minut (Čas domluvím 30.3)

Plán: Do šetření v rámci metody budou pozváni vedení společnosti a pracovníci, kteří se dlouhodobě seznámili nebo přímo spolupracovali na klíčových zakázkách společnosti. Pro tyto zakázky byly nakupovány komodity, které jsou v práci zmíněny a mým úkolem za pomoci těchto metod je zjistit, [REDACTED]

[REDACTED] FORMOU DISKUSE!

Důraz na to, že po celou dobu zkoumání nejsem spolupracovník, ale student a moderátor, který si tuto práci chystá od začátku. Mám jen moderovat, ne přímo vést, což znamená, že je jen moji výhodou, že samozřejmě procesy znám, ale silně do rozhovoru nevstupuji na základě své práce nebo subjektivního vnímání.

Okruhy:

- Začnu obchodem, přes projektové řízení, přičemž se zeptám, jaké jsou hlavní úskalí toho, když zákazník požaduje změny termínů apod., což je klíčové pro termíny dodávek na materiály.
- Pokračuji konstrukcí, která celý mechanismus obchodu doprovází a je schopna říct na základě čeho vybírá příslušné materiály, kdo je specifikuje a jak velké možnosti má při výběru těchto materiálů, plus otázka na úspory.

[REDACTED] Do těchto velkých obchodních případů vstupují v druhé strategii ND [REDACTED]

[REDACTED] Dalším oddělením je projektové řízení výroby a samotná výroba. Tzn., Jaké jsou poznatky z minulosti, které nasvědčují tomu, jak často se z praxe vyskytují materiálové zmetky a proč koruna ušetřená na ložisku může přijít pekelně draho (viz konstrukce). [REDACTED]

- Jaký je pohled na interní informační systém.